



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA**  
**FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA**  
**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**TITULO**

Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa

AC Talentos Nicaragua S.A.

**AUTORES**

Br. Byron José Rodríguez Moya.

Br. Belkis Jaribeth Calero Sánchez.

Br. Brenda del Carmen Chávez Matus.

**TUTOR**

Ing. Marcos Luis Vílchez Torres

**Managua, 25 de Febrero de 2019**

**F - 8 CARTA DE EGRESADO**

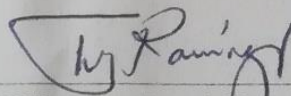
El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria hace constar que:

**CALERO SÁNCHEZ BELKIS JARIBETH**

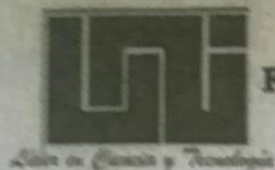
Carné: **2012-44014 Modalidad Semipresencial (M.S.P.)** Plan de estudio: **2015**, Turno: **Sabatino**, de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado, en la ciudad de Managua, a los nueve días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,



Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA  
FACULTAD DE TECNOLOGÍA DE LA INDUSTRIA  
SECRETARÍA DE FACULTAD

**F - 8 CARTA DE EGRESADO**

El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria hace constar que:

**RODRÍGUEZ MOYA BYRON JOSÉ**

Carné: **2009-29469** Modalidad **Semipresencial (M.S.P.)** Plan de estudio: **2015**, Turno: **Sabatino**, de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado, en la ciudad de Managua, a los veintisiete días del mes de noviembre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,

Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad



**F - 8 CARTA DE EGRESADO**

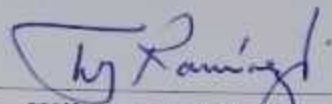
El Suscrito Secretario de la Facultad de Tecnología de la Industria hace constar que:

**CHÁVEZ MATUS BRENDA DEL CARMEN**

Carnet: **2010-33525 Modalidad Semipresencial (M.S.P.)** Plan de estudio: **2015**, Turno: **Sabatino**, de conformidad con el Reglamento del Régimen Académico Vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la carrera de **INGENIERÍA INDUSTRIAL**.

Se extiende la presente **CARTA DE EGRESADO**, a solicitud del interesado, en la ciudad de Managua, a los veinticinco días del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

Atentamente,



Ing. Wilmer José Ramírez Velásquez  
Secretario de Facultad





**DECANATURA**

Managua, 30 de noviembre del 2017

Brs. Byron José Rodríguez Moya  
Belkis Jaribeth Calero Sánchez  
Brenda del Carmen Chávez Matus

Por este medio hago constar que el protocolo de su trabajo monográfico titulado **"Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC Talentos Nicaragua S.A.."**, para obtener el título de **Ingeniero Industrial** y que contará con el **Ing. Marcos Luis Vilchez Torres** como tutor, ha sido aprobado por esta Decanatura.

Cordialmente,



**MSc. Glenda Velásquez Vargas**  
Decano en funciones

C/c Archivo  
GV/art

Managua, 8 de Febrero del 2019

MSc. Ing. Lester Antonio Artola Chavarría

Decano de la Facultad de Tecnología de la Industria

Su Despacho

Estimado Ingeniero Artola reciba un cordial saludo. El motivo de la presente es para informarle que he revisado el trabajo monográfico titulado: **“Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC Talentos Nicaragua S.A.”**, donde fungí como tutor y considero cumple los requerimientos para proseguir a la etapa de exposición y defensa. Cabe, destacar que el trabajo monográfico fue autoría de los bachilleres:

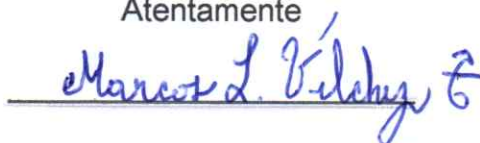
**Byron José Rodríguez Moya**

**Belkis Jaribeth Calero Sánchez**

**Brenda del Carmen Chávez Matus**

Agradeciendo de antemano a la presente, me despido deseándole éxito en sus funciones.

Atentamente



**Ingeniero Marcos Luis Vélchez Torres**

**Docente de la Facultad de Tecnología de la Industria**

C.c. Archivo

## CONSTANCIA

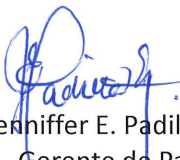
A través de la presente, Yo **Jenniffer E. Padilla Zelaya**, con cédula de identidad ciudadana **001-070783-0040V**, Representante Legal de la empresa **Administradora Centroamérica de Talentos, S.A. (ACTALENTOS, S.A.)** hago constar que brinde las autorizaciones debidas para que los jóvenes abajo mencionados, visitaran nuestras instalaciones y realizaran investigaciones sobre los procesos administrativos y funcionales propios para desarrollar la actividad económica.

Nombres	Cédulas
1. Br. Byron José Rodríguez Moya	001-240890-0015Y
2. Br. Belkis Jaribeth Calero Sánchez	361-220794-0003P
3. Br. Brenda del Carmen Chávez Matus	201-090690-0001R

Ellos se presentaron con el Objetivo General de realizar Propuestas de Normas y Procedimientos de Trabajo, brindarnos un diagnóstico actual de la empresa y proponer mejoras.

Se extiende constancia a solicitud de la parte interesada, en la ciudad de Managua, a los veinte días del mes de febrero del año dos mil diecinueve.

Atentamente,

  
Lic. Jenniffer E. Padilla Zelaya  
Gerente de País  
Celular: +(505)87401349



**Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC  
Talentos Nicaragua S.A.**

**INDICE.**

I.	INTRODUCCION.....	1
II.	ANTECEDENTES .....	2
III.	JUSTIFICACIÓN.....	3
IV.	OBJETIVOS .....	4
V.	MARCO TEÓRICO .....	5
5.1.	ADMINISTRACIÓN: .....	6
5.2.	PROCESO ADMINISTRATIVO:.....	7
	Cuadro 1. Proceso administrativo .....	7
5.4.	MISIÓN: .....	8
5.5.-	VISIÓN: .....	8
5.6.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA: .....	9
5.7.	VALORES:.....	10
5.8.	MANUALES: .....	10
5.9.	NORMA: .....	11
5.10.	PROCEDIMIENTO:.....	11
5.11.	MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS: .....	12
3.12.	¿CÓMO SE ELABORA UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS? .....	12
5.13.	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES:.....	13
5.14.	¿CUÁLES SON LAS PARTES DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS?.....	15
5.15.	TÉCNICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES: .....	16
5.16.	DESCRIPCIÓN DE CARGOS: .....	17
5.18.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: .....	18
VI.	DISEÑO METODOLOGICO .....	19
VII.	DESARROLLO .....	20
	CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO. ....	20
1.1.	GENERALIDADES DE LA EMPRESA: .....	20
1.1.1.	LOGO DE LA INSTITUCIÓN: .....	20
1.1.2.	ANTECEDENTES HISTÓRICOS: .....	20
1.1.3.	MISIÓN: .....	21
1.1.4.	VISIÓN: .....	21
1.1.5.	VALORES EMPRESARIALES:.....	22
1.2.	DIAGRAMA DE CONTEXTO: .....	23



**Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC  
Talentos Nicaragua S.A.**

Cuadro 5. Diagrama de contexto.....	23
1.3.1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETOS DE DIAGRAMA:.....	24
1.3. ORGANIGRAMA:.....	25
Cuadro 6. Organigrama .....	25
1.4.1. CUADRO DE ACTOS: .....	26
Cuadro 7. Cuadro de actos. ....	26
1.4. SISTEMA DE SERVICIO. ....	27
1.2.1 DIAGRAMA SITUACION ACTUAL DE PROCESOS:.....	28
Cuadro 2. Proceso del área de recursos Humanos. ....	28
Cuadro 3. Proceso del área de contabilidad.....	29
Cuadro 4. Proceso del área de gerencia. ....	30
CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AC TALENTO. ....	31
2.1. ENTREVISTA:.....	31
2.2. ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:.....	36
2.3. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS:.....	38
2.4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS: .....	39
2.5. LEVANTAMIENTO DE INFORMACION: .....	39
CAPITULO 3: PROPUESTA DE NORMATIVAS Y LINEAMIENTOS DE TRABAJO. ....	41
3.1. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA ABARCAR EL SERVICIO:.....	41
3.1.1. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS. ....	43
VIII. CONCLUSIONES .....	75
IX. RECOMENDACIONES: .....	77
X. BIBLIOGRAFÍA.....	78
XI. APÉNDICE. ....	80

## **I. INTRODUCCION.**

AC Talentos es una empresa regional que opera a nivel centroamericano y en el caribe, teniendo presencia en países como Guatemala, El Salvador, República Dominicana, Honduras y Nicaragua. La empresa abrió sus puertas en Managua, Nicaragua en julio del 2013. Cuenta con un portafolio amplio de líneas de negocios, para Nicaragua esto incluye Reclutamiento, Recursos Humanos, Payroll y Outsourcing.

A través de esta investigación se pretende identificar la oportunidad de mejora en los múltiples procesos que involucra cada línea de negocio de la empresa, para garantizar uniformidad en la calidad de servicio que se brinda a cada empresa cliente y dentro del marco de las legislaciones de Nicaragua.

Las empresas nicaragüenses, incluyendo pequeñas y medianas, han encontrado en la tercerización de servicios un aliado importante, porque mediante este servicio han obtenido en productividad y competitividad, dos conceptos vitales para cualquier compañía a nivel mundial.

Los países contienen legislaciones diferentes y cada manual debe estar adaptado a cada mercado, siendo esta una oportunidad para el desarrollo de este trabajo monográfico.

Se interviene con este tema debido a que desde el inicio de sus operaciones los manuales actuales no han sido actualizados desde el año 1998 y 2000. Desde entonces muchas de las tareas a realizarse, han sido mejoradas con la integración de la tecnología implementando el manejo de la información a través de plataformas digitales y bases de datos.

## **II. ANTECEDENTES**

Actualmente la empresa cuenta con un manual estratégico donde se contempla los lineamientos de la organización a nivel global, con un manual para cada línea de negocio cuya redacción data los años 1998 y 2000. Asimismo, poseen un manual de bienvenida para los trabajadores propios de AC Talentos; el cual describe la historia, misión, visión, la organización y responsabilidades de un empleado de la empresa AC Talentos.

La emisora de la empresa en Nicaragua comenta que por falta de recursos no se ha logrado actualizar y adaptar cada manual de procedimiento a las debidas normas y lineamientos a nivel del país.

Para el área de reclutamiento la empresa AC Talentos se utilizan código de colores para identificar los diferentes archivos, para los candidatos archivados que se tienen documentos físicos de ellos y si el currículum es enviado por la plataforma vía internet; el currículum es sometido a una evaluación por un sistema llamado WI SAC.

Los resultados de las pruebas son generados a través del WI SAC. El sistema además de generar el resultado de las pruebas en valores numéricos, genera un color para categorizar la cifra obtenida.

La intervención en un manual de procesos para las áreas de Recursos Humanos, Payroll y Outsourcing ha sido nula, hasta la fecha se trabaja con lineamientos generales de uso interno y adaptados a las realidades de cada empresa cliente en base a la necesidad de sus negocios.

### **III. JUSTIFICACIÓN**

El presente estudio tendrá como objetivo beneficiar directamente al personal que está involucrado en las operaciones de cada línea de negocio, puesto que esto vendrá a normar y delimitar sus funciones. A su vez esto solidificará los procesos actuales, estructurando cada procedimiento apegándose a las exigencias del Ministerio del Trabajo (MITRAB) creando una oferta de portafolio de negocio atractivo y competitivo, de tal manera que la empresa logrará cumplir con las expectativas de las empresas clientes, creando en ellas mayor seguridad y confianza en AC TALENTOS.

Estará involucrada en la descripción actual de sus funciones y las oportunidades de mejora que existe en cada manual de proceso actual, esta información permitirá delimitar la mejor manera de proceder al desarrollo de este estudio, enfocándonos en los departamentos de Recursos Humanos, Payroll y Outsourcing.

Igualmente, se pretende detallar y documentar los procedimientos dentro de la organización; a través de ello se espera minimizar los errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa; este manual contendrá información detalla referente a los antecedentes, atribuciones, flujograma de procesos y responsabilidad de los puestos estudiados.



#### **IV. OBJETIVOS**

##### **Objetivo General.**

- Realizar Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC Talentos Nicaragua S.A.

##### **Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa AC Talentos Nicaragua S.A. referente a procedimientos de trabajo.
- Describir los procedimientos de trabajo de cada cargo laboral a través de un manual de proceso.
- Definir normativas y lineamientos de trabajo en las diferentes unidades funcionales de la empresa AC Talentos Nicaragua S.A.

## **V. MARCO TEÓRICO**

En el desarrollo de la resolución del problema del presente documento se despliegan una serie de métodos y procedimientos que son necesarios definir para diagnosticar y diseñar manuales en las distintas áreas que representan a la empresa.

ADMINISTRADORA CENTROAMERICANA DE TALENTOS, S.A. (AC TALENTOS, S.A.). Es una empresa de reclutamiento de puestos operativos, administrativos, jefaturas o gerencias, por corto, mediano o largo plazo, dirigido principalmente a brindar calidad en sus servicios y que asegure a las empresas y a sus trabajadores un desempeño exitoso.

Como una primera acción, se diagnosticó la situación actual de la empresa AC Talentos Nicaragua S.A. referente a cada procedimiento en función de las áreas de trabajo y líneas de negocio. A partir del diagnóstico, mediante el análisis de las necesidades de los empleadores, se mejoraron los mecanismos en los procedimientos por área y se obtuvo un marco de referencia sobre la fuerza de trabajo de las mismas, el diagnóstico en sus flujos de procesos y las características claves que reflejaron el paso a paso de su forma de laborar, determinaría el grado de necesidad de adecuar las etapas correctamente en tiempo y forma en el desarrollo de cada una de los procesos.

Se describieron los procedimientos de trabajo de cada cargo laboral a través de un manual de procesos permanentes que acompañan todo el ciclo de la capacitación, desde el diagnóstico de necesidades hasta el impacto final que es conlleva a la ejecución de un manual de procedimientos por área.

Para finalizar, se definieron normativas y lineamientos de trabajo en las diferentes unidades funcionales de la empresa. Mediante el diseño de un manual de normas y procedimientos, se establecieron metodologías, responsabilidades, recursos o actividades que permitieron una mejor calidad de servicio orientada hacia la obtención de buenos resultados.

**Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC  
Talentos Nicaragua S.A.**

La presente fundamentación teórica tiene como objetivo brindar algunos de los conceptos necesarios que permitan la comprensión de que es un manual de normas y procedimientos, su utilidad y la forma de elaborarlo. También se hará referencia a la teoría relacionada con los procesos administrativos estudiados. Otro aspecto interesante se refiere al tema de la documentación de los procesos, diagramas de contexto, cuadro de actos, entre otros.

**5.1. ADMINISTRACIÓN:**

La administración como concepto base, con el fin de explicarlo, Chiavenato (2004) afirma: “el proceso de planear, organizar y dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Por su parte Robbins y Coulter (2005), exponen que: “es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas”.

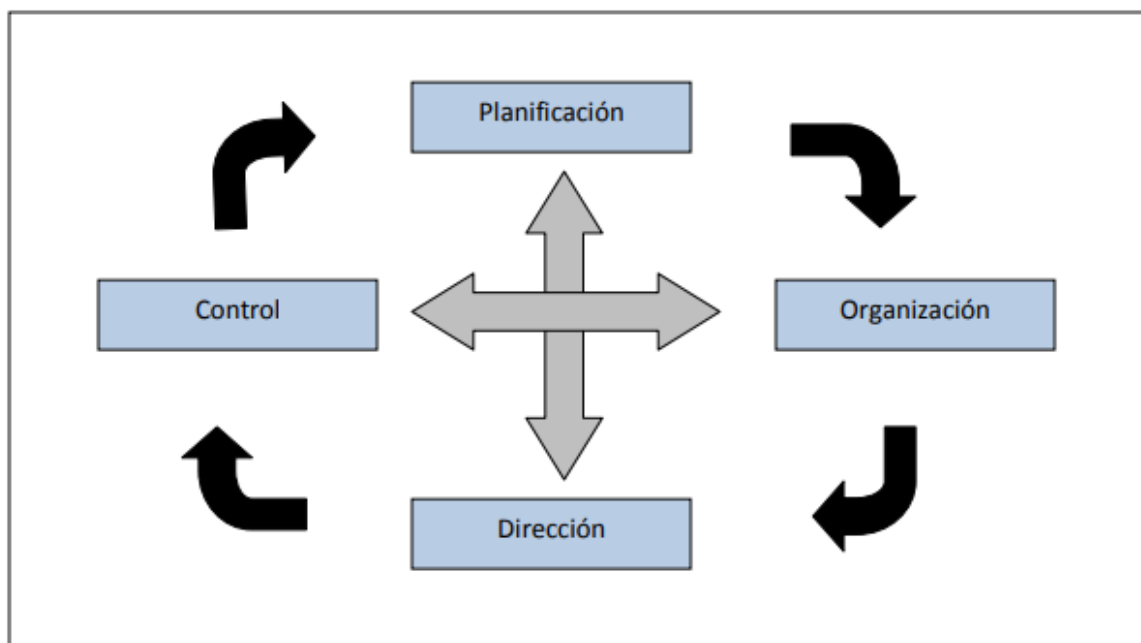
Pues bien, la administración podría definirse como la ciencia social encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; éste beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los objetivos perseguidos por la organización.

## 5.2. PROCESO ADMINISTRATIVO:

A fin de verificar las funciones Chiavenato (2004) expone que: “son las funciones que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar cualquier tipo de recurso con el que cuente la organización”.

A su vez, lo divide en cuatro funciones: planificar, organizar, dirigir y controlar. Las funciones administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos (planificación, organización, dirección y control) son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos en un enfoque global de interacción para alcanzar los objetivos, forman el proceso administrativo; por lo tanto, se dice que es cíclico, dinámico e interactivo. (P.) (ver cuadro 1).

**Cuadro 1. Proceso administrativo**



**Nota:** CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw-Hill. 2004.



#### **5.4. MISIÓN:**

Definir el término misión aglomera el significado de muchos autores, uno de ellos Francés (2006) concluye:

La misión representa un concepto afín al de la identidad del individuo. Así como antiguamente el individuo se identificaba con su oficio, las empresas se definían por su producto. Por lo tanto, la misión es la definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. (P.)

Mientras Chiavenato (2001) lo define como: “toda organización se crea para cumplir la finalidad de ofrecer un producto o servicio a la sociedad. La misión representa esta finalidad o propósito”.

En otras palabras, la misión es la razón esencial de ser y existir de la organización y de su papel en la sociedad. La misión organizacional no es definitiva ni estática, pues experimenta cambios a lo largo de la existencia de la organización.

Para la empresa AC Talento, su misión es Identificar y desarrollar Talento Humano, llevando a las empresas el motor principal de su éxito, crecimiento y rentabilidad

#### **5.5.- VISIÓN:**

Al igual que el término misión, el concepto de visión es sinónimo de muchas descripciones, para (Francés, 2006) significa:

“Las empresas u organizaciones necesitan un gran objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años”. También puede concebirse como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados. Por lo tanto, la visión podría definirse como la ambición de la empresa a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado.

**Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC  
Talentos Nicaragua S.A.**

La visión sirve para observar el futuro que se desea alcanzar. Ésta es la imagen que la organización define respecto a su futuro, es decir, de lo que pretende ser (Chiavenato, 2001).

Muchas organizaciones exponen la visión como el proyecto que les gustaría ser dentro de cierto período, por lo tanto, la visión organizacional indica cuáles son los objetivos que deben alcanzarse para determinado período de tiempo. En el caso de la A/ C Talentos, la visión enmarca la importancia de conformar una institución para alcanzar y mantener una posición de liderazgo en la prestación de servicios temporales y consultoría en Recursos Humanos, con un sólido y sustentable desempeño, a base de excelencia y calidad de servicio personalizado, superando las expectativas de clientes y el entorno en el que se compite.

## **5.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA:**

Son los fines permanentes que representan su razón desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores. Se establecen respondiendo objetivos personales de quienes la controlan. Por lo que “los objetivos son los estados o situaciones que una organización desea alcanzar”. (Francés, 2006).

Según Chiavenato (2001) cataloga: “Un objetivo es una situación deseada que la organización pretende alcanzar, por lo que éstos cumplen muchas funciones”.

Los objetivos empresariales se presentan o comunican mediante documentos de la organización, como los estatutos, actas de asambleas, informes anuales, etc., que ayudan a comprender el comportamiento y las decisiones tomadas por los miembros de la empresa.

### **5.7. VALORES:**

“Los valores plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones”. (Francés, 2006).

Estos forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse las conductas pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal”. Por lo que, los valores son aquellos principios que guían el comportamiento de toda organización, haciendo que los empleados no pierdan el rumbo, independientemente de las circunstancias que se presenten.

### **5.8. MANUALES:**

Chiavenato (1992) afirma: “los manuales son un conjunto de instrucciones, debidamente ordenados y clasificados, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas”.

En el año de 1993, Chiavenato agrego: “Manual, como el propio nombre lo dice, es un libro que se tiene a mano. Es un compendio, es decir, una colección de textos catálogos y fácilmente localizables”.

En administración, es un conjunto de instrucciones debidamente ordenadas y clasificadas, que proporciona información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas. En el manual se incluyen todos los textos (reglamentos, normas de servicio, circulares, etc.), que están en vigor en la empresa, mientras que los textos anticuados son retirados de él.

### **5.9. NORMA:**

Las normas son las reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de un equipo o grupo. Ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas. (Hellriegel, 1999)

Esas normas quizás amplíen o limiten el logro de las metas de la organización, el autor Chiavenato (1992) concluye: la norma es una regla de comportamiento que establece la forma en el que el servicio debe ser realizado. Las normas son muchas y frecuentemente son alteradas como consecuencia de los cambios que ocurren en las empresas.

### **5.10. PROCEDIMIENTO:**

Consiste en escribir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores. (Melinkoff, 1990).

Para (Álvarez, 1998) un procedimiento puede considerarse como:

Una secuencia cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Sostiene que las características de un procedimiento son las siguientes:

- No es un sistema. Un conjunto de procedimientos tendientes de un mismo fin se conoce como sistema.
- No es un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a como una persona determinada ejecuta una actividad específica.
- No es un programa. Un programa es un plan general para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos estimados
- No es una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en el puesto.



### **5.11. MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS:**

El autor Gómez (1997) menciona que el manual de procedimientos es: el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellos.

El manual de procedimientos se orienta a especificar ciertos detalles de las actividades que normalmente se ejecutan en una empresa con el fin de unificar criterios al interior de la empresa, a recuperar la información de la forma más adecuada asegurando su calidad y por último agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las secciones que la requieren. (UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA EXPERIMENTAL LIBERTADOR, UPEL 2003).

### **3.12. ¿CÓMO SE ELABORA UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS?**

- Acevedo (2006) demuestra que la elaboración de un manual implica el cumplimiento de un proceso integrado por una serie de etapas ligadas secuencialmente:
  - Definición del objetivo a cumplir: se define la necesidad que se pretende satisfacer con su preparación y posterior utilización.
  - Elección del responsable de la preparación: se deberá determinar claramente un responsable, el mismo será un miembro de la organización o una persona externa a la misma.
  - Estudio preliminar de la organización: en esta etapa el analista se deberá interiorizar de las características de la organización, de los objetivos y alcances del trabajo a realizar. Esta es una etapa clave cuando la elección del responsable recae sobre un analista externo.

- **Planeamiento:** en esta etapa el analista deberá estimar el tiempo a utilizar, los materiales y colaboradores que necesita, la calidad y cantidad de información a recoger, así como también la fuente de esta.
- **Levantamiento de información:** en esta etapa el analista se aboca a la recolección de información, utilizando con ese fin los siguientes métodos: entrevista, observación directa, formulario y análisis de información.
- **Elaboración propiamente dicha:** se deberá utilizar un estilo claro y conocido, que permita extraer rápidamente la información contenida. Existen múltiples alternativas en cuanto a la elección del estilo, las cuales podrán ser usadas conjuntamente o separadamente de acuerdo con las circunstancias y el tipo de manual.

### **5.13. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES:**

Los Manuales presentan una serie de ventajas y desventajas que se explican a continuación. El aplicado Chiavenato (1993) expone que un manual tiene las siguientes ventajas:

- Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- Facilitar el estudio de los problemas de la organización.
- Sirve como guía en el entrenamiento de novatos.

Al referirse a las desventajas, el autor antes mencionado refiere lo siguiente:

- Mucha compañía considera que son pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

**Propuesta de Normas y Procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC  
Talentos Nicaragua S.A.**

- Algunos consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

- Existe el temor de que pueden conducir a una estricta reglamentación y rigidez. Aguirre (1996) destaca que los manuales tienen los siguientes beneficios:

- ❖ Afluencia de información administrativa: una afluencia completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a lo largo de la línea de la organización. Pueden usarse manuales para comunicar hacia abajo de la línea, pero también deben usarse para comunicarse hacia arriba.
- ❖ Guía de trabajo a efectuar: La experiencia ha demostrado que el personal de dirección necesita casi a diario consultar la política escrita y los procedimientos, en el curso normal de la operación administrativa.
- ❖ Adoctrinamiento: éste no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual empleado. Será una ayuda, pero necesita suplementarse con una referencia de los temas seleccionado de interés primario para el nuevo empleado y con técnica de adoctrinamiento individual.
- ❖ Adiestramiento de supervisor y desempeño ejecutivo efectivo requiere repetición y referencia a ejemplo; ambos casos deben evitarse en los manuales si se requiere que estos sean instrumentos de referencia.
- ❖ Eliminación de duplicación innecesaria: es el proceso de preparar un manual, se hará probablemente un progreso sustancioso, se coordinan actividades y se eliminan las duplicaciones de funciones.
- ❖ Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos. Esto estimulará, un mejoramiento de las operaciones y procedimientos.

- ❖ Auditoria interna de políticas, procedimientos y controles. El trabajo de sistema y auditoria invariablemente es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encarguen de dicho trabajo.

#### **5.14. ¿CUÁLES SON LAS PARTES DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS?**

Gómez (1996) señala que la estructura de un manual se divide en partes claramente diferenciables, pero estrechamente relacionadas entre sí. Estas son:

- ❖ Identificación: En este documento se debe incorporar el logotipo de la organización, Nombre oficial, Denominación y extensión. (De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de esta). Lugar y fecha de elaboración, el número de revisión (en su caso), las unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización. En primer término, la sigla de la organización, en segundo lugar, la sigla de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre la sigla y el número debe colocarse un guion o diagonal.
- ❖ Contenido: Es la descripción sintética y secuencial de las partes que componen el manual.
- ❖ Índice numérico: Es la descripción detallada y secuencial de los temas tratados en el manual con especificación de la página donde se encuentra.
- ❖ Introducción: Presenta el manual y él explica el propósito.
- ❖ Cuerpo principal: En esta sección se desarrollan los temas contenidos.
- ❖ Apéndice: Se destina a la inclusión de información complementaria.
- ❖ Glosario: Listado de los términos utilizados y su definición.
- ❖ Índice temático: Listado alfabético de los temas contenidos.



## 5.15. TÉCNICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES:

Blanco (1999) muestra para implementar manuales cuatro métodos:

- Instantáneo: Generalmente se utiliza para sistemas manuales o automatizados muy sencillos, que no implican volumen de operaciones o puesto de trabajo, no se necesita preparación previa, sólo informar a los usuarios del contenido del manual y la fecha de su entrada en vigor.
- Prueba piloto: Se utiliza en sistemas manuales y/o automatizados medianamente complejos, implica aplicar el manual inicialmente sólo en una parte de la organización, para medir los resultados y efectuar los ajustes que sean necesarios, antes de implantarlo en forma definitiva.
- Paralelo: Consiste en la utilización conjunta del sistema nuevo y el sistema viejo por un periodo de tiempo determinado, se utiliza en sistemas automatizados complejos, que implican el manejo de mucha información de carácter estratégico que debe transferirse al nuevo sistema.
- Combinación de métodos: Es el empleo simultáneo de dos o más de los métodos anteriormente señalados. La implantación del manual en AC Talentos será una combinación de la forma instantánea junto con prueba piloto, ya que como no implica gran volumen de puesto de trabajo, sólo será necesario informar el contenido y la entrada en vigor del mismo; sin embargo, se deberá medir los resultados para realizar ajustes de ser necesario antes de su entrada en vigencia.

### **5.16. DESCRIPCIÓN DE CARGOS:**

Según Gómez y Mejía (2001), una descripción de cargos es:

Una definición resumida de la información recopilada en el proceso de análisis de trabajo. Es un documento escrito que identifica, describe y define un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. La descripción de cargos se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 2000).

### **5.17. DIAGRAMA DE GANTT:**

Lázaro (1992) define el Diagrama de Gantt como:

Un medio para controlar el material de procedimiento. Actualmente se utiliza para diversas actividades, para planear y programar el desempeño del analista en el curso de un proyecto de sistema y en la entrega de materiales y maquinarias durante la instalación de un proyecto, entre otros. En el eje horizontal del cuadro se usa para representar el tiempo y en la columna vertical de la izquierda se enlistan las actividades; esta se usa para comparar la ejecución planeada con la real.

### **5.18. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

Las técnicas de recolección de datos consisten en el uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevista, la observación y el diagrama de flujo.

En cuanto a los instrumentos estos según (Acuña, 1992): "Consiste en un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección". En sí, es cualquier recurso, dispositivo o formato que permita obtener, registrar y almacenar cualquier tipo de información.

## VI. DISEÑO METODOLOGICO

### Tipo de estudio:

Para este estudio realizaremos flujo gramas de procesos para las cuatro áreas involucradas en el estudio esto con el fin de facilitar al usuario del manual la lectura y comprensión de las funciones delimitadas por el manual de funciones.

### Tipos de Variable:

- ✓ Factor humano
- ✓ Factor multiplicidad de papeles

### Población y Muestra

#### Recolección de datos:

Se harán entrevistas directas con el objetivo de obtener información verbal específica en el momento de realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa en materia de gestión humana, teniendo una conversación directa con la parte administrativa, para aclarar dudas, orientar situaciones o problemas y resolver dificultades que se puedan presentar, también se analizara información de libros y folletos para tener una delineación más sostenida sobre el producto final esperado (Normas y procedimientos de trabajo en las oficinas de la empresa AC Talentos),

Se hará uso de la lluvia de ideas; esto se ejecutará en base a los problemas que se presentan en la actualidad con dicha empresa en las áreas a evaluar, y con las visitas se pretende visualizar y determinar la delimitación de los puestos o áreas en estudio, y obtener datos necesarios, el cual es el punto focal de dicho estudio

## **VII. DESARROLLO**

A continuación, se presentan las etapas (divididas en capítulos) que permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente. Primeramente, se efectúa un diagnóstico de la situación actual de la empresa, seguidamente se describen los procedimientos que la empresa AC Talentos debe ejecutar y por último la descripción de normativas y lineamientos a seguir por parte de la empresa.

### **CAPITULO I: DIAGNÓSTICO DEL SERVICIO.**

#### **1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA:**

##### **1.1.1. LOGO DE LA INSTITUCIÓN:**



##### **1.1.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS:**

ADMINISTRADORA CENTROAMERICANA DE TALENTOS, S.A. (AC TALENTOS, S.A.) Abrió sus puertas en Managua, Nicaragua para julio del 2013. Empresa dedicada al reclutamiento de puestos operativos, administrativos, jefaturas o gerencias, por corto, mediano o largo plazo, la calidad de nuestro servicio, el profesionalismo de nuestro personal y las más modernas herramientas de evaluación, garantizan la total satisfacción de nuestros clientes.

### **1.1.3. MISIÓN:**

Identificar y desarrollar Talento Humano, llevando a las empresas el motor principal de su éxito, crecimiento y rentabilidad; contando para ello con un equipo comprometido con altos estándares de calidad y sólidos principios morales que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y contribuyan al desarrollo profesional de nuestros candidatos, enlazándolos con empresas sólidas y de prestigio.

### **1.1.4. VISIÓN:**

Alcanzar y mantener una posición de liderazgo en la prestación de servicios temporales y consultoría en Recursos Humanos, con un sólido y sustentable desempeño, a base de excelencia y calidad de servicio personalizado, superando las expectativas de nuestros clientes y la comunidad en la que vivimos y nos desenvolvemos.

### 1.1.5. VALORES EMPRESARIALES:

- **Objetivo:** buscar la excelencia en la calidad de servicio, basado en nuestros valores los cuales definen las áreas donde buscamos la excelencia y son resultado de carácter y actitud fundamental de nuestra organización.
- **Respeto a la diversidad:** Promovemos la igualdad y sensibilidad hacia las necesidades de las personas en general. Promocionamos justicia, diversidad e igualdad mediante la integración de personas con distintas habilidades y formación en nuestro equipo de trabajo, contribuyendo a un futuro sostenible.
- **Integridad Corporativa y Social:** Actuamos en todo momento de forma honesta y responsable con nuestros socios internos y externos.
- **Espíritu de equipo:** Recompensamos la creatividad, compartimos experiencias, confianza y respeto. Motivamos a nuestros colaboradores para alcanzar su máximo potencial. Nuestras palabras claves son equipo, confianza y talento.
- **Pasión por el Servicio al Cliente:** Estamos comprometidos con el desarrollo de relaciones a largo plazo basadas en la franqueza, respeto y confianza. Nuestra habilidad reside en las soluciones personalizadas y la conexión con las personas adecuadas. Enfocados en la excelencia de nuestros servicios y operaciones contribuimos al éxito de nuestros clientes.



- **Personalidad Proactiva:** Valoramos la iniciativa y la innovación, combinando pasión con profesionalismo y aportando soluciones desde una perspectiva local y global. Siempre estamos en la búsqueda de formas nuevas y creativas para hacer las cosas cada vez mejor.

## 1.2. DIAGRAMA DE CONTEXTO:

Se observa el universo del sistema, subsistema y el objeto de estudio que representan el diagrama de contexto el cual permite encarrilar a la investigación por la vía de la determinación de un sistema óptimo

**Cuadro 5. Diagrama de contexto.**



**Fuente:** <http://www.inide.gob.ni/censos2005/CUAEN/CUAEN.pdf>

### **1.3.1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETOS DE DIAGRAMA:**

#### **Universo:**

Está definido como sector inmobiliario, empresarial y de alquiler, ya que esta empresa se dedica al servicio de reclutamiento de personal y payroll o asesoría contable con alto desarrollo provenientes de todo el país, llevando a las empresas el motor principal de su éxito, crecimiento y rentabilidad.

#### **Sistema:**

La empresa Administradora centroamericana de talentos, S.A. (AC TALENTOS, S.A.) Abrió sus puertas en Managua, Nicaragua en julio del 2013.

#### **Subsistema:**

Determinado en el área de servicios, posee una entrada que consiste en recibir documentos del cliente y una salida que es la firma de contrato o la finalización de este.

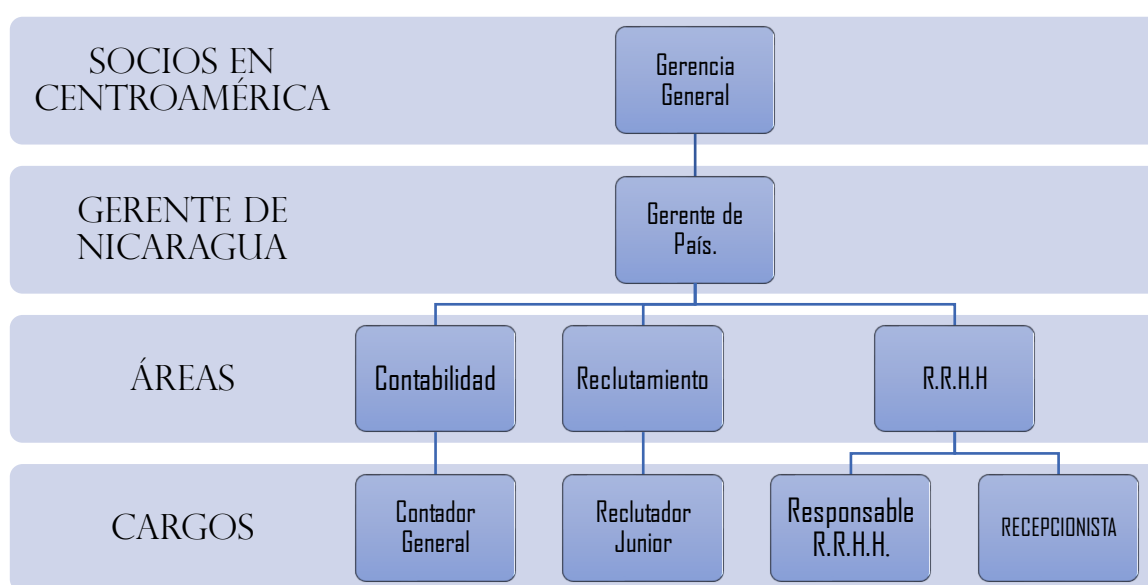
#### **Objeto de estudio:**

El objeto de estudio es la realización de un manual de normas y procedimientos que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o de dos o más de ellos.

### 1.3. ORGANIGRAMA:

El organigrama de la empresa A/C Talentos es de tipo vertical. Está compuesto por cuatro niveles jerárquicos, el primero está representado por los socios. En el segundo nivel, se encuentra el gerente del país. En el tercer y cuarto nivel se encuentra los responsables en sus diferentes áreas (contabilidad, reclutamiento, R.R.H.H).

**Cuadro 6. Organigrama**



**Fuente:** Elaboración propia.

### 1.4.1. CUADRO DE ACTOS:

Descripción breve de los involucrados en la empresa de reclutamiento A/C Talentos.

**Cuadro 7. Cuadro de actos.**



#### 1. Gerencia General. (Socios)

Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.

#### 2. Gerente de país ( Nicaragua )

Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.

#### 3. Contador General.

Uniformar, centralizar y consolidar la contabilidad.

#### 4. Reclutador Junior.

Identificar y desarrollar Talento Humano.

#### 5. Responsable de R.R.H.H.

Integrar candidatos con distintas habilidades y formación en nuestro equipo de trabajo, contribuyendo a un futuro sostenible.

#### 6. Candidato.

Desarrollo profesional de nuestros candidatos, enlazándolos con empresas sólidas y de prestigio.

#### 7. Clientes

Soluciones personalizadas y la conexión a cualquier empresa que amerite de nuestro servicio a nivel nacional e internacional.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **1.4. SISTEMA DE SERVICIO.**

AC Talentos, empresa con larga trayectoria y experiencia en el sector empresarial, ofrece una sólida línea de negocios que van desde el : reclutamiento, hasta payroll, tienen como objetivo, desarrollar el talento humano en diferentes especialidades, siendo AC Talentos S.A., una herramienta de jóvenes y adultos al brindarles la oportunidad de integrarse a ocupaciones laborales remuneradas, al igual ofrecer consultoría payroll o área contable para optimizar trabajo y ahorrar tiempo otorgando a las empresas la calidad necesaria en el mercado.

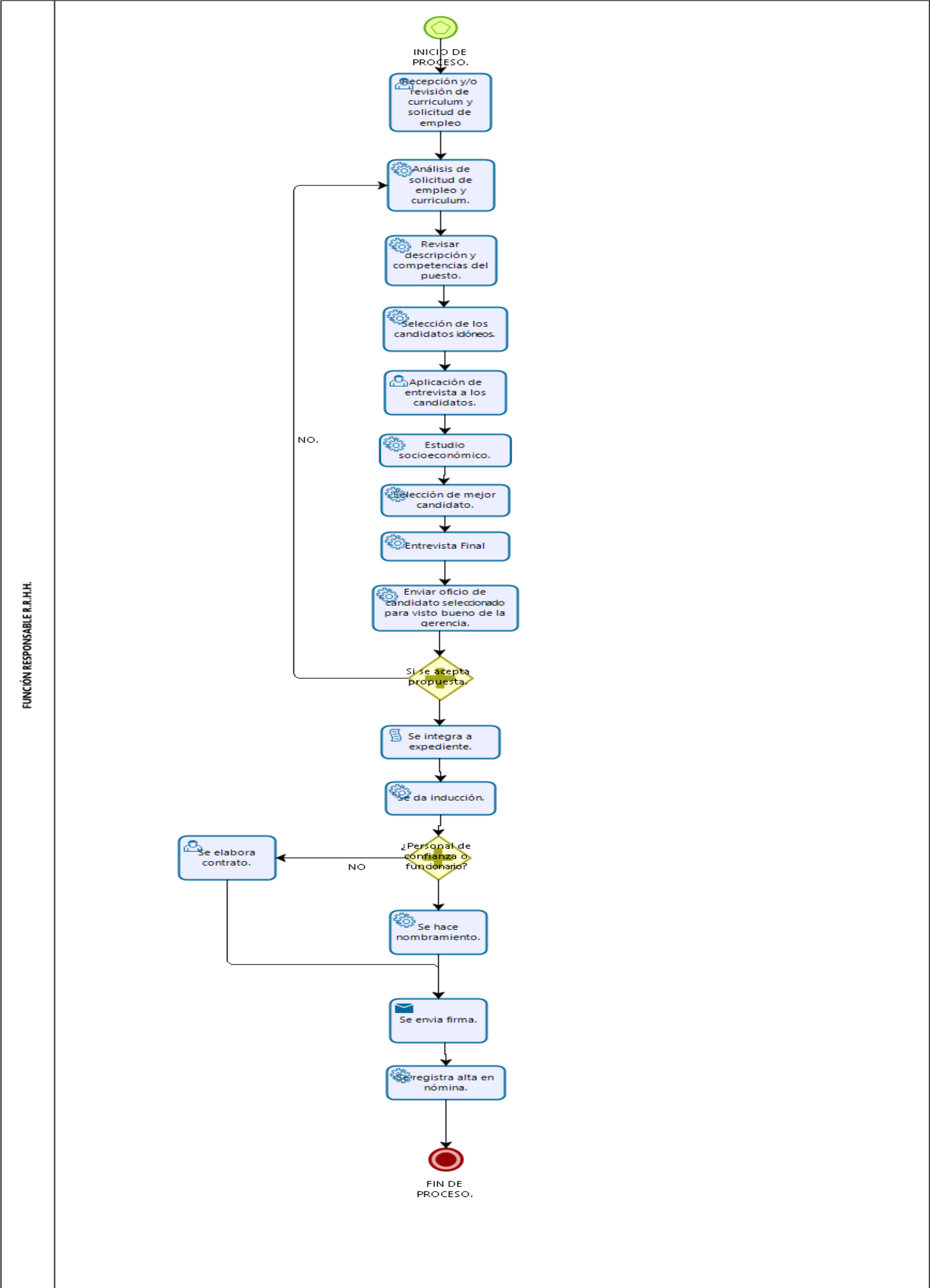
El centro ofrece mucho más, ser el aliado estratégico de diferentes clientes, a través de la prestación de numerosos servicios. La empresa perteneció a la más importante empresa mundial del sector, se dedican a mantenerse actualizados con las novedades del medio y se alimenta continuamente con innovadoras ideas de las oficinas hermanas. Esto hace que la utilización de cualquiera de sus servicios sea una experiencia enriquecida de aportes internacionales y las mejores prácticas.

El servicio inicia desde que se realiza el contacto con el cliente (empresa), se ofrecen las líneas de negocios, y se inicia el proceso, ya sea en la parte de reclutamiento o payroll.

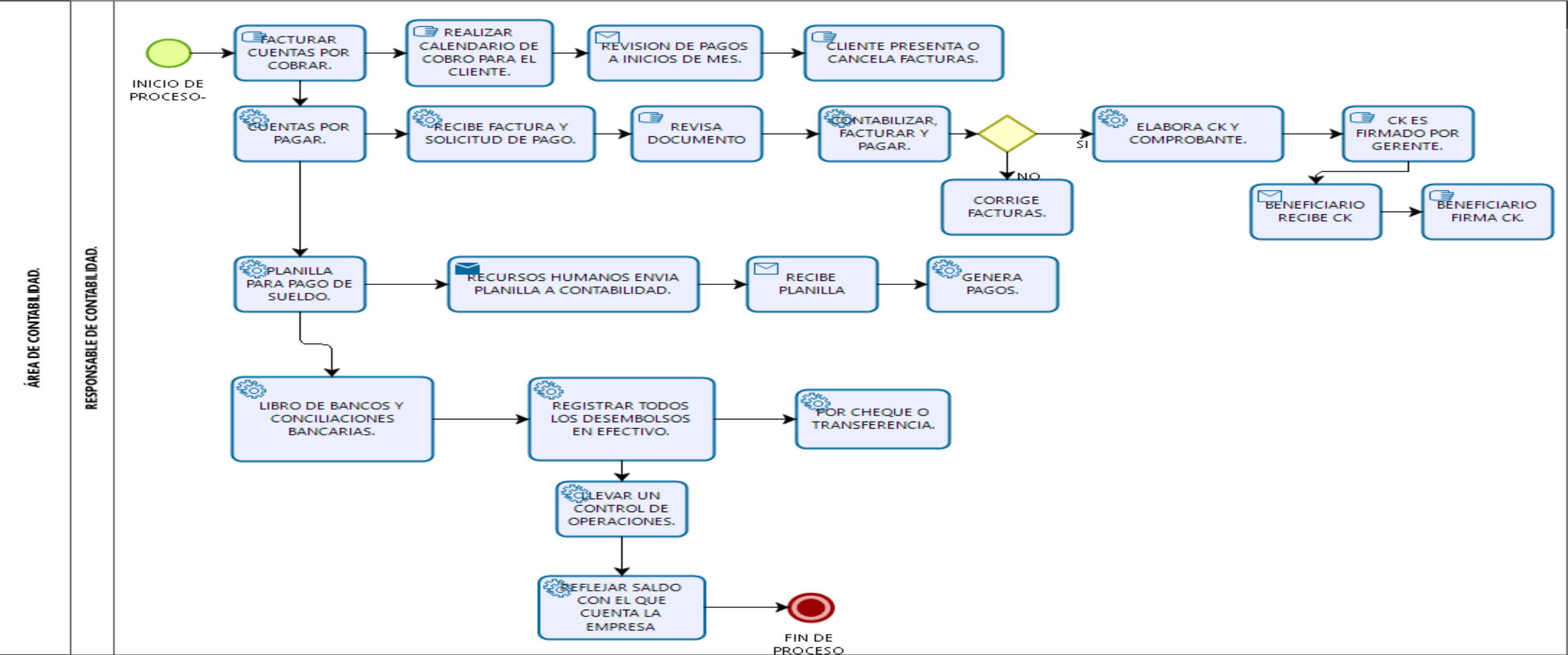
El proceso de servicio culmina cuando el centro de A/C Talentos. S.A, después de llenar la documentación requerida, y finalizar el contrato, agradece al cliente (empresa) y les invita a ser parte de las futuras asesorías que sean ofertadas y de interés para ellos.

1.2.1 DIAGRAMA SITUACION ACTUAL DE PROCESOS:

Cuadro 2. Proceso del área de recursos Humanos.



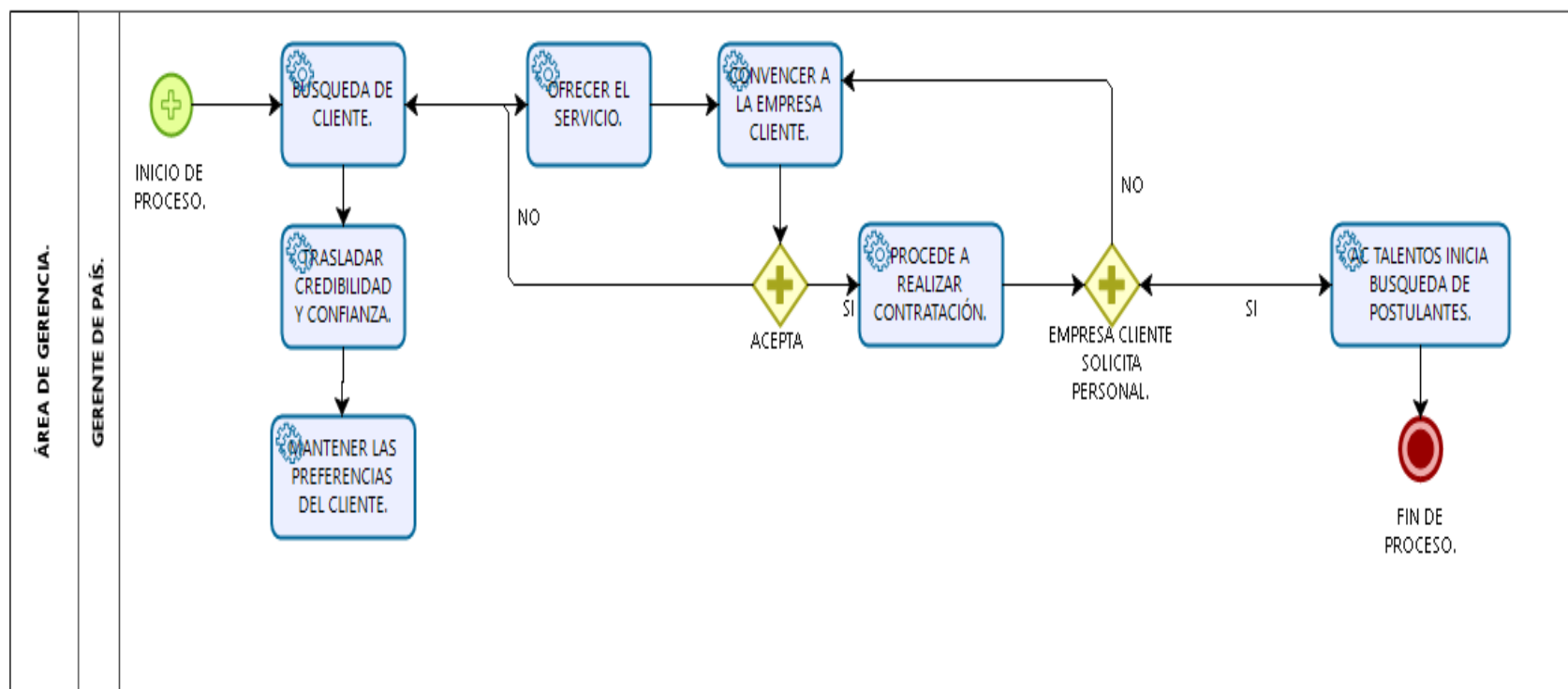
Cuadro 3. Proceso del área de contabilidad.



Fuente: Elaboración propia



**Cuadro 4. Proceso del área de gerencia.**



**Fuente:** Elaboración propia

## **CAPITULO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AC TALENTO.**

Para la descripción de la elaboración de los procedimientos de AC Talento se recurrió a la aplicación de entrevistas y encuestas del personal de esta institución, con la finalidad de conocer la función de cada miembro. A continuación, se describe la aplicación y sistematización de los instrumentos antes mencionado:

### **2.1. ENTREVISTA:**

En cuanto a la Entrevista Palella y Martins (2006) indican que la entrevista “es una técnica que permite obtener datos mediante un diálogo que se realiza entre dos personas cara a cara: el entrevistador y el entrevistado; la intención es obtener información que posea este último”.

Esta técnica se desarrolló con todas las personas involucradas en la solución del problema, las cuales proporcionaban los datos solicitados, así como también, sus conductas, opiniones, deseos, actitudes, expectativas, entre otras.

Mientras Tamayo (1994) dice que: "es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios orales”.

En sí, es cualquier manera, recurso, dispositivo o formato que nos permita obtener, registrar y almacenar cualquier tipo de información. Por su parte la Revisión documental realizada fue poca debido a que la organización no cuenta con muchos registros informativos documentados acerca de la misma, sólo con una pequeña reseña histórica que se encuentra ubicada en la web y las grabaciones realizadas previamente al personal que labora en el área. Es por esto que, se creó la matriz estratégica donde se desarrolla la misión, visión, objetivos y todo lo que ella implica.

### Guion estructurado a personal.

Se estudia la vulnerabilidad de este colectivo a través del análisis de 4 dimensiones:

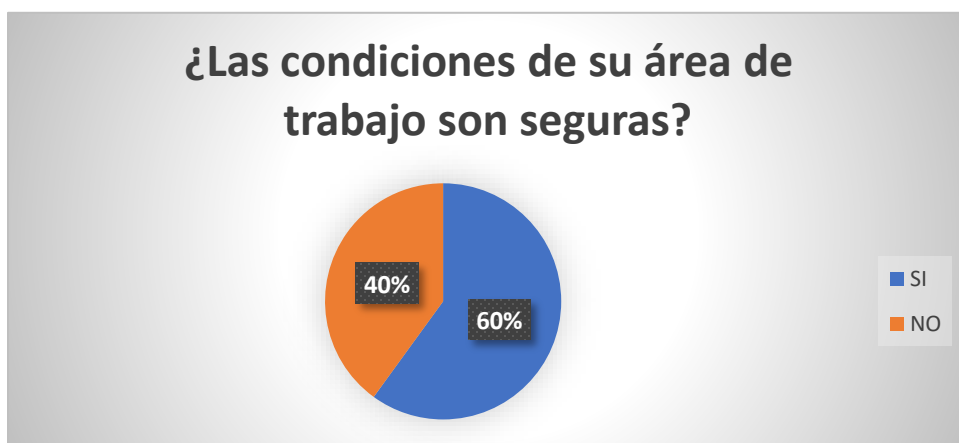
- ❖ Métodos.
- ❖ Eficiencia.
- ❖ Entorno.
- ❖ Eficacia.

Aspectos a tener en cuenta:

Se plantean una serie de preguntas. Cada pregunta coincide con una de las dimensiones de estudio fijadas anteriormente y se desglosa en ocho cuestiones a plantear al entrevistado. Las preguntas se abordan en el orden que sea más adecuado para garantizar un buen clima durante la entrevista. La formulación de las preguntas puede diferir, así como la extensión de las respuestas. No se ha realizado la formulación exacta ya que ésta deberá adaptarse a cada entrevistado. En cuanto a las respuestas se identificarán con un SI / NO.

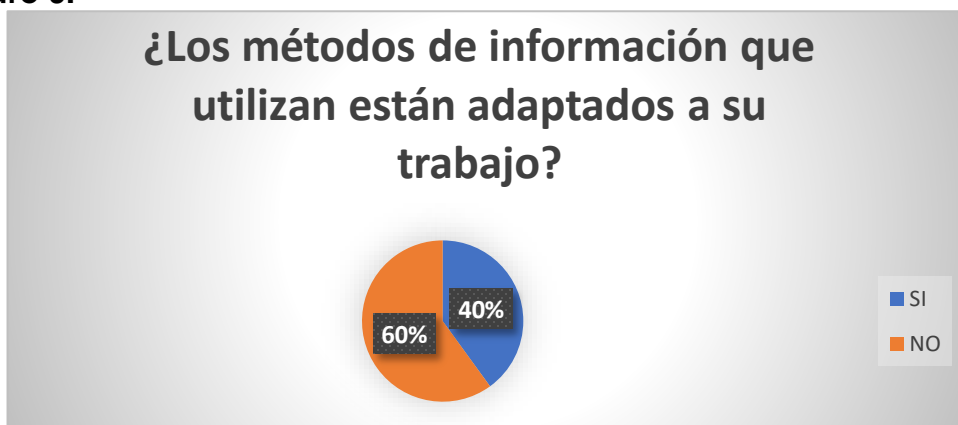
La entrevista se realizó a los 5 trabajadores de la empresa arrojando los siguientes resultados:

#### Cuadro 8.



**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 9.**



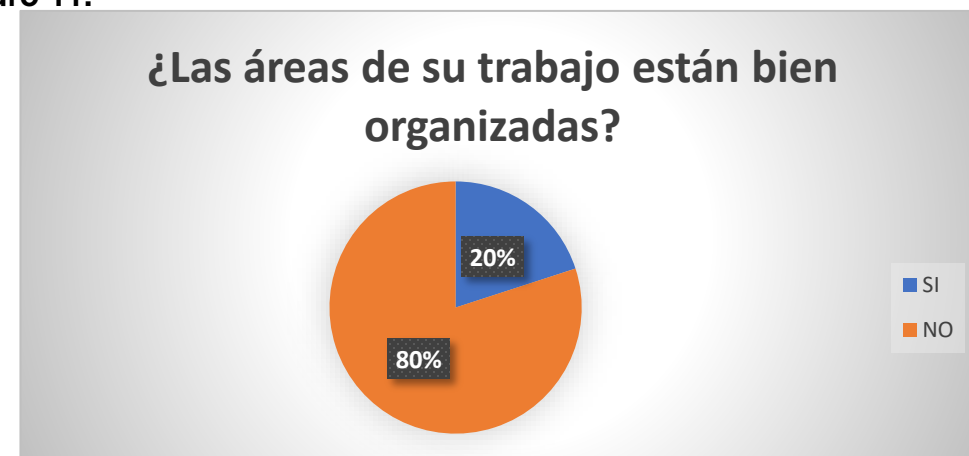
**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 10.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 11.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 12.**



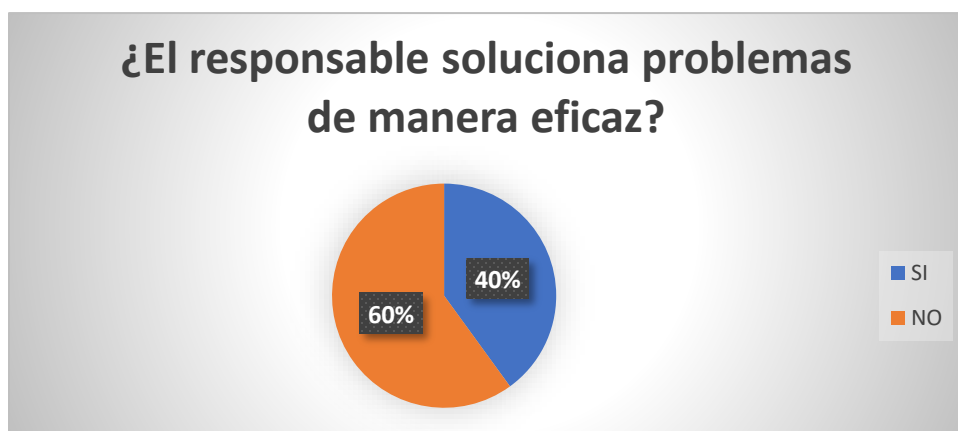
**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 13.**



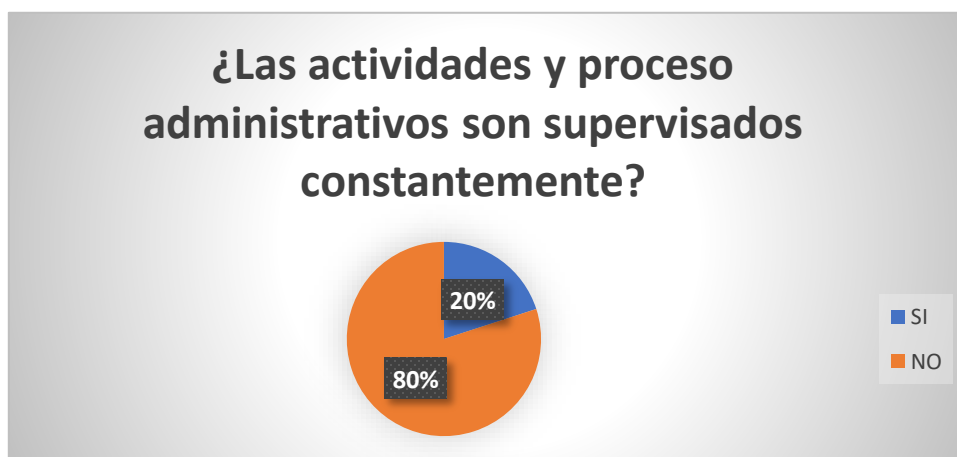
**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 14.**



**Fuente:** Elaboración propia.

**Cuadro 15.**



**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.2. ANÁLISIS Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN:**

Según Balestrini (2002) “El propósito del análisis es resumir la observación llevada a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes e investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos y poner a prueba algunas relaciones con los problemas estudiados”.

En este capítulo se dan a conocer el análisis e interpretación de los resultados que se obtuvieron después de realizar el proceso de investigación mencionado en el capítulo anterior.

El análisis e interpretación permitirán identificar los puntos de interés entre los elementos teóricos y los datos extraídos de la realidad.

### **2.2.1. Análisis cuantitativo**

La forma de analizar las preguntas varía dependiendo a los resultados obtenidos y acorde al estudio.

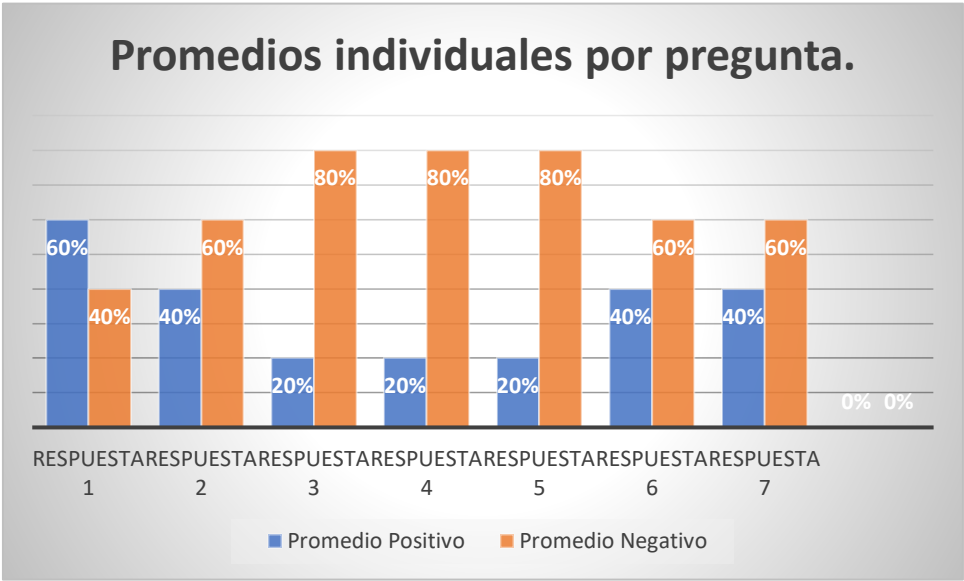
Se realizó un estudio exploratorio (buscando encontrar las deficiencias en los procesos de todas las áreas), descriptivo (al reportar los procesos, y la manera de ejecutarlos).

Cada pregunta arrojó resultados representados individualmente en gráficos de pastel, para así calcular el promedio total del % porcentaje de respuestas positivas y negativas.

Demostrando que un %66 de respuestas son negativas versus un %34 positivas, determinando que los trabajadores no se sienten cómodos con los indicadores ergonómicos, de métodos, eficiencia y eficacia.

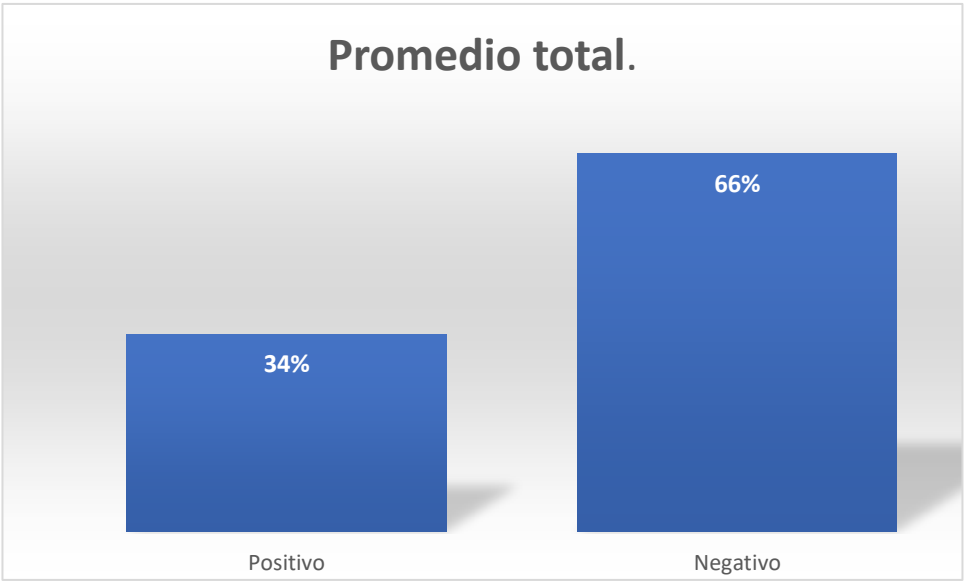


Cuadro 16.



Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 17.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis empleado durante el estudio permitió:

- ❖ Develar diferencias en la información obtenida.
- ❖ Describir los procesos de forma más detallada.
- ❖ Identificar las fallas suscitadas en los procesos dentro del área.
- ❖ Observar la actitud que tomó el personal durante el estudio.
- ❖ Descubrir las quejas y/o sugerencias por parte del personal.

### **2.3. ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS:**

Para la elaboración del manual de normas y procedimientos de todas las áreas de A/C Talentos, el período de pasantía fue dividido en 4 fases, las cuales se desarrollaron en un período de 20 semanas, y éstas a su vez se dividieron en 12 actividades para una mejor comprensión de estas y un mejor logro de los objetivos específicos establecidos para el estudio.

**Fase I: con la finalidad de diagnosticar la situación actual de todas las áreas, se realizaron las siguientes actividades:**

1. Análisis de la Estructura Organizativa.
2. Diagnóstico de la situación actual.
3. Preparación de herramientas a utilizar para la recolección de datos.

**Fase II: con el propósito de determinar los cargos necesarios del personal que labora en el área, se realizó lo siguiente:**

4. Investigación de cargos y tópicos a describir.
5. Levantamiento de información.
6. Recopilación de la información.

**Fase III: para poder documentar la información relativa a los procesos administrativos se hizo lo siguiente:**

7. Estructuración de la información obtenida.

8. Validación de la información.
9. Documentación de los procesos.

**Fase IV: para dar cumplimiento a la elaboración del manual de normas y procedimientos del área en estudio se realizaron las siguientes actividades:**

10. Elaboración de propuesta del Manual de Normas y Procedimientos.
11. Presentación de propuesta del Manual al gerente de país.
12. Modificación del Manual y Entrega Final.

## **2.4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS:**

Al analizar los resultados obtenidos en base al estudio realizado, se evidencia la disconformidad que tiene la empresa A.C. Talentos. S.A. en cada uno de sus departamentos en cuanto a métodos de trabajo e irregularidad de los procedimientos a seguir, los cuales traen como consecuencia la deficiencia de calidad del servicio. (Aquilano, Chase 1999) mencionan “para que la calidad de un servicio sea eficaz, se requiere de grandes cambios filosóficos y de acciones por parte de los miembros de la Organización, tanto de compromiso por parte de la gerencia superior como de los empleados para la toma de decisiones y la capacitación en el uso de herramientas para prevenir y arreglar los defectos” Es por esto que la presente propuesta establece una Documentación definida que permita estandarizar cada uno de los procesos del Dpto. Administrativo de la empresa A.C. Talentos, S.A y a su vez, apoyar el desarrollo y calidad de la Organización en conjunto con el personal.

## **2.5. LEVANTAMIENTO DE INFORMACION:**

Las entrevistas realizadas, para la elaboración del Manual de Normas y Procedimientos de los procesos del área Administrativa de la empresa, fueron efectuadas al personal que está estrechamente relacionado con cada uno de los

procesos que allí se realizan y que poseían los conocimientos de la situación actual. A cada uno del personal se le cuestionó acerca de los procedimientos que realizan dentro del área, cuáles son las responsabilidades que deben cumplir, los formatos utilizados para los procesos que se realizan, y si así lo deseaban podían dar alguna opinión y/o sugerencia que tuvieran. De esta forma, se pudo observar que no poseen un formato establecido en cuanto a entrada y salida de documentos respecta, tampoco poseen un orden al momento de realizar los procesos ya que éstos pueden ser realizados por cualquier persona.

Por otra parte, al momento de clasificar y guardar archivos no se tiene un tiempo establecido, lo que conlleva a un gran acumulamiento de trabajo y en ocasiones perdidas de los mismos. También se entrevistó personal fuera del departamento Administrativo que estaba relacionado de alguna u otra manera con los procesos que en éste se realizan.

En este caso se preguntó acerca de la relación que posee con el departamento o de qué forma se involucra en éste. Analizando la información obtenida, se logró concluir que es necesaria la elaboración de normativas y procedimientos del área, de esta forma estandarizar cada uno de los procesos y lograr un mayor control, evitando el acumulamiento de trabajo e inconvenientes. Una vez planificada y llevada a cabo la metodología, ésta es analizada y se concluye que lo más factible y beneficioso en la organización con respecto a los procesos realizados en el Departamento Administrativo es la elaboración de un manual de Normas y Procedimientos el cual contiene una serie de soluciones a los problemas que se presentan en cada uno de los procedimientos.

Toda la información obtenida y los inconvenientes observados conllevaron a que el análisis de la situación se generara un manual de normas y procedimientos para cada área de trabajo y para cada línea de negocio. El cual permitió observar de manera más clara las debilidades, que presenta la organización, al igual que el restablecimiento de flujos de procesos que ayudarían a la búsqueda de una solución factible que permita el mejoramiento continuo de cada uno los procedimientos que en ésta se realizan.

## **CAPITULO 3: PROPUESTA DE NORMATIVAS Y LINEAMIENTOS DE TRABAJO.**

### **3.1. PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN PARA ABARCAR EL SERVICIO:**

El Manual muestra las instrucciones y pasos a seguir que se deben tomar para la realización de cada uno de los procedimientos del departamento Administrativo de la organización adaptado a las estrategias y reglamento de esta; lo que permitirá tener a la mano un instructivo de fácil acceso para una mayor eficiencia y eficacia en cada proceso. La estructura del manual está compuesta por:

1. Portada.
2. Índice.
3. Registro del marco institucional.
4. Organigrama del departamento Administrativo.
5. Descripción de cargos del área.
6. Procesos del departamento Administrativo.
7. Flujogramas de cada uno de los procesos.
8. Normas del departamento Administrativo.
9. Glosario.

**El Manual de Normas y Procedimientos del departamento Administrativo contendrá los siguientes procedimientos:**

- ❖ Elaboración de Cheques.
- ❖ Control de Nómina.
- ❖ Pagos de Servicios.
- ❖ Pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR)
- ❖ Pago del Impuesto del Valor Agregado (IVA)

**Con la ejecución de este manual se pretende obtener los siguientes beneficios:**

- ❖ Estandarizar cada uno de los procesos para una mejor eficiencia de las actividades que se realizan en el departamento.
- ❖ Un mayor control de acuerdo con los procesos y normativas del departamento.
- ❖ Conocer cuáles son las normas y procedimientos que seguir dentro del área en beneficio de la empresa.
- ❖ Evitar desperdicio del tiempo en cuanto a mala clasificación y almacenaje de la documentación.
- ❖ Evitar el extravío de material e información valiosa para la organización.

**Los principales aportes otorgados durante la investigación al realizar el informe de pasantía fueron los siguientes:**

- ❖ Identificar el problema suscitado dentro del departamento Administrativo.
- ❖ Diseñar los objetivos de la investigación.
- ❖ Diseñar las normas y procedimientos de cada proceso dentro del área.
- ❖ Tener empatía en cuanto a las sugerencias y/o quejas por parte del personal del departamento.
- ❖ Aportar ideas para el mejoramiento de los procesos.
- ❖ Realizar el respectivo flujograma de cada proceso.
- ❖ Estandarizar los procesos del departamento en un manual de normas y procedimientos.
- ❖ Colaborar en otras áreas que no correspondían a mi trabajo de pasantía.
- ❖ Elaborar las diferentes planillas que son necesarias anualmente para cada inicio de temporada En el anexo se podrá observar el manual de normas y procedimientos elaborado para el departamento Administrativo de A/C Talentos.



# **MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS.**

Departamento Administrativo de la Empresa  
AC. Talentos S.A.  
Octubre - 2018





## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

**ACTalentos de Nicaragua.**

**Elaborado en:** Managua, 04 de Octubre de 2018.

**Unidad responsable:** Departamento Administrativo.

**Revisado por:**

**Autorizado por:**

**Elaborado por:**

**Ubicación:** Managua, Nicaragua.

**Sector al que pertenece:** Sector inmobiliario, empresarial y de alquiler.

**Actividad:** Empresa dedicada al reclutamiento de puestos operativos, administrativos, jefaturas o gerencias, por corto, mediano o largo plazo.

**Alcance:** Lo establecido en el presente Manual comprende su conocimiento, obligación, cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos dentro del departamento de la organización.

El presente manual contiene los aspectos necesarios para realizar los procesos del área de una forma más eficiente y ordenada, permitiendo un mejoramiento continuo en cada uno de ellos.

**La estructura del manual está compuesta por:**

1. Registro del marco institucional
2. Organigrama del departamento Administrativo
3. Descripción de cargos del área
4. Procesos del departamento Administrativo
5. Flujogramas de cada uno de los procesos
6. Normas del departamento Administrativo.



# **Manual de Normas y Procedimientos.**

## **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

ACTalentos de Nicaragua.

### **Índice.**

<b>1. Introducción:</b>	<b>1</b>
<b>2. Objetivos del manual:</b>	<b>2</b>
<b>3. Objetivos de la organización:</b>	<b>3</b>
<b>4. Marco institucional:</b>	<b>3</b>
<b>4.1. Misión:</b>	<b>4</b>
<b>4.2. Visión:</b>	<b>4</b>
<b>4.3. Valores empresariales:</b>	<b>5</b>
<b>5. Organigrama del departamento:</b>	<b>6</b>
<b>6. Descripción de cargos:</b>	<b>8</b>
<b>6.1. Responsable RRHH:</b>	<b>8</b>
<b>6.2. Objetivos:</b>	<b>8</b>
<b>6.3. Descripción narrativa del procedimiento:</b>	<b>8</b>
<b>6.3.1. Actividades Primarias:</b>	<b>9</b>
<b>6.3.2. Actividades Secundarias:</b>	<b>10</b>
<b>6.4. Procedimientos:</b>	<b>11</b>
<b>6.5. Políticas y normas de operación:</b>	<b>12</b>
<b>6.5.1. Contrataciones Nuevos empleados:</b>	<b>12</b>
<b>6.5.2. Dar de baja a un empleado de Outsourcing o de una empresa cliente que requiera de este tipo de servicios:</b>	<b>13</b>
<b>6.5.3. Pago de planilla quincenal / mensual:</b>	<b>15</b>
<b>6.6. Diagrama de Flujo:</b>	<b>18</b>
<b>7. Descripción de cargos:</b>	<b>19</b>
<b>7.1. Área de Contabilidad (Payroll):</b>	<b>19</b>
<b>7.2. Objetivo:</b>	<b>19</b>



# **Manual de Normas y Procedimientos.**

## **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

### **ACTalentos de Nicaragua.**

<b>7.4. Procedimientos:</b>	<b>17</b>
<b>7.5. Políticas y normas de operación:</b>	<b>19</b>
<b>7.6. Diagrama de flujo:</b>	<b>21</b>
<b>8. Descripción de cargos:</b>	<b>22</b>
<b>8.1. Área de Gerencia.</b>	<b>22</b>
<b>8.2. Objetivos:</b>	<b>22</b>
<b>8.3. Descripción narrativa del procedimiento:</b>	<b>22</b>
<b>8.4. Procedimientos:</b>	<b>23</b>
<b>8.5. Políticas y normas de operación:</b>	<b>23</b>
<b>8.6. Diagrama de flujo.</b>	<b>25</b>
<b>9. Parámetros de evaluación de área</b>	<b>26</b>
<b>10. Glosario</b>	<b>27</b>

## 1. Introducción:

El Manual muestra las instrucciones y pasos a seguir que se deben tomar para la realización de cada uno de los procedimientos del departamento Administrativo de la organización adaptado a las estrategias y reglamento de la misma; lo que permitirá tener a la mano un instructivo de fácil acceso para una mayor eficiencia y eficacia en cada proceso. Con la ejecución del mismo pretende obtener los siguientes beneficios:

- Estandarizar cada uno de los procesos para una mejor eficiencia de las actividades que se realizan en el departamento
- Un mayor control de acuerdo a los procesos y normativas del departamento.
- Conocer cuáles son las normas y procedimientos a seguir dentro del área en beneficio de la empresa.
- Evitar desperdicio del tiempo en cuanto a mala clasificación y almacenaje de la documentación
- Evitar el extravío de material e información valiosa para la organización.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

#### **ACTalentos de Nicaragua.**

### **2. Objetivos del manual:**

- Establecer de manera detallada las actividades y las normas que se deben cumplir, para realizar los procedimientos.
- Permitir conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Construir una base para el análisis posterior de trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

**ACTalentos de Nicaragua.**

### **3. Objetivos de la organización:**

- Organizar y Efectuar correctamente los procesos en las distintas áreas.
- Estimular a los empleadores para que alcancen el nivel profesional más alto dentro de sus posibilidades.
- Propiciar la autodisciplina, la constancia y el sentido de la responsabilidad.
- Promover el espíritu del trabajo en equipo y la cooperación con los demás.



#### **4. Marco institucional:**

##### **4.1. Misión:**

Identificar y desarrollar Talento Humano, llevando a las empresas el motor principal de su éxito, crecimiento y rentabilidad; contando para ello con un equipo comprometido con altos estándares de calidad y sólidos principios morales que satisfaga las necesidades de nuestros clientes y contribuyan al desarrollo profesional de nuestros candidatos, enlazándolos con empresas sólidas y de prestigio.

##### **4.2. Visión:**

Alcanzar y mantener una posición de liderazgo en la prestación de servicios temporales y consultoría en Recursos Humanos, con un sólido y sustentable desempeño, a base de excelencia y calidad de servicio personalizado, superando las expectativas de nuestros clientes y la comunidad en la que vivimos y nos desenvolvemos.



## Manual de Normas y Procedimientos.

### Departamento Administrativo.

Fecha: 04/11/18

ACTalentos de Nicaragua.

#### 4.3. Valores empresariales:

- **Objetivo:** Buscar la excelencia en la calidad de servicio, basado en nuestros valores los cuales definen las áreas donde buscamos la excelencia y son resultado de carácter y actitud fundamental de nuestra organización.
- **Respeto a la diversidad:** Promovemos la igualdad y sensibilidad hacia las necesidades de las personas en general. Promocionamos justicia, diversidad e igualdad mediante la integración de personas con distintas habilidades y formación en nuestro equipo de trabajo, contribuyendo a un futuro sostenible.
- **Integridad Corporativa y Social:** Actuamos en todo momento de forma honesta y responsable con nuestros socios internos y externos.
- **Espíritu de equipo:** Recompensamos la creatividad, compartimos experiencias, confianza y respeto. Motivamos a nuestros colaboradores para alcanzar su máximo potencial. Nuestras palabras claves son equipo, confianza y talento.





## Manual de Normas y Procedimientos.

### Departamento Administrativo.

Fecha: 04/11/18

#### ACTalentos de Nicaragua.

- **Pasión por el Servicio al Cliente:** Estamos comprometidos con el desarrollo de relaciones a largo plazo basadas en la franqueza, respeto y confianza. Nuestra habilidad reside en las soluciones personalizadas y la conexión con las personas adecuadas. Enfocados en la excelencia de nuestros servicios y operaciones contribuimos al éxito de nuestros clientes.
- **Personalidad Proactiva:** Valoramos la iniciativa y la innovación, combinando pasión con profesionalismo y aportando soluciones desde una perspectiva local y global. Siempre estamos en la búsqueda de formas nuevas y creativas para hacer las cosas cada vez mejor.

#### 5. Organigrama del departamento:

El organigrama de la empresa A/C Talentos es de tipo vertical, está compuesto por cuatro niveles jerárquicos, el primero está representado por los socios. En el segundo nivel, se encuentra el gerente del país. En el tercer y cuarto nivel se encuentra los responsables en sus diferentes áreas (contabilidad, reclutamiento, R.R.H.H). Es de gran utilidad la contratación de jefes por cada área y la presencia de asistentes en las respectivas áreas para compartir los roles y tener un mejor desempeño en la ejecución de funciones es por esta razón la implementación necesaria de un nuevo organigrama labora.

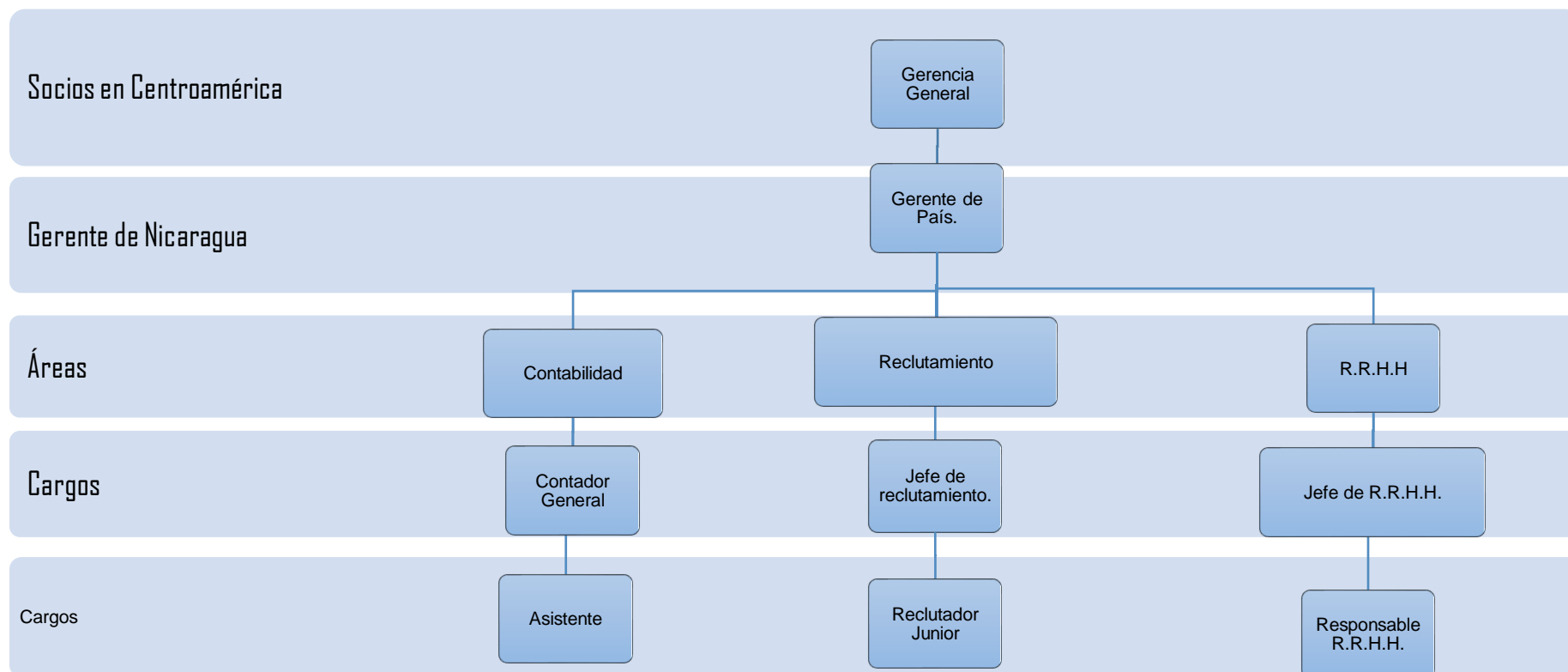


## Manual de Normas y Procedimientos.

### Departamento Administrativo.

Fecha: 04/11/18

ACTalentos de Nicaragua.





## **6. Descripción de cargos:**

### **6.1. Responsable RRHH.**

Es el responsable de la planeación, organización, capacitación, remuneración y guía de los Recursos Humanos idóneos para cada departamento de la empresa y de captar candidatos para el proceso de reclutamiento., a fin de satisfacer los intereses del personal en general.

### **6.2. Objetivos**

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Velar por el cumplimiento de las funciones.
- Administrar al personal de la empresa gestionando procesos de selección, retiro de empleados, liquidaciones de nóminas y ejecutar sanciones disciplinarias.



### **6.3. Descripción narrativa del procedimiento**

1. Planificar planilla.
2. Descripción de puestos.
3. Definición del perfil profesional.
4. Selección del personal.
5. Formación del personal.
6. Inserción del nuevo personal.
7. Tramite de despido.
8. Gestión de normas y seguro sociales.

#### **6.3.1. Actividades Primarias:**

- ✓ Planificar planilla.
- ✓ Describir puestos.
- ✓ Definir perfil profesional.
- ✓ Seleccionar candidatos.
- ✓ Formar al Personal de Outsourcing.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

#### **ACTalentos de Nicaragua.**

- ✓ Llevar a cabo la inserción del nuevo personal.
- ✓ Tramitar despidos.
- ✓ Formular contratos.
- ✓ Gestionar nóminas y seguros sociales.
- ✓ Registrar permisos, vacaciones, horas extraordinarias, bajas por enfermedad.
- ✓ Controlar de absentismo.
- ✓ Cumplir régimen disciplinario.
- ✓ Entregar carta desvinculación patronal.

#### **6.3.2. Actividades Secundarias:**

- ✓ Atender la recepción de la oficina.
- ✓ Llevar control de archivos para los reclutadores.
- ✓ Entregar pruebas a postulantes.
- ✓ Realizar análisis de selección.
- ✓ Contactar a empresas cliente
- ✓ Vía telefónica.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

**ACTalentos de Nicaragua.**

#### **6.4. Procedimientos:**

- ✓ Planificar planilla.
- ✓ Descripción de puestos.
- ✓ Definición del perfil profesional.
- ✓ Selección del personal.
- ✓ Formación del personal.
- ✓ Inserción del nuevo personal.
- ✓ Tramite de despido.
- ✓ Gestión de normas y seguro sociales.



## **6.5. Políticas y normas de operación**

### **6.5.1. Contrataciones Nuevos empleados:**

- ✓ Del área de reclutamiento y selección se pasa la documentación del nuevo empleado (hoja de vida, pruebas realizadas, certificado de salud, carta de desvinculación patronal, hoja de verificación de datos, y solicitud de empleo).
- ✓ Llenar la documentación (Claudia Granera) / (acuerdo de confiabilidad y solicitud de alta).
- ✓ Hacer contrato (cuando se hace un contrato se hace una inducción y esta la hace Claudia).
- ✓ Gestionar carnet del INSS patronal.
- ✓ Hacer certificado o código de conducta.
- ✓ Hacer carnet de empleado.



**6.5.2. Dar de baja a un empleado de Outsourcing o de una empresa cliente que requiera de este tipo de servicios:**

Este tipo de actividad consta de tres razones:

- ✓ Porque el empleado ponga la renuncia.
- ✓ Porque se le cancele el trabajo.
- ✓ Si esta empleado por un contrato determinado o condicional porque se le vence.

Para estos tres casos se procede de la misma forma:

- ✓ Se le retira carnet, celular, computadora, o cualquier otro tipo de material asignado.
- ✓ La liquidación es pasada al departamento de contabilidad para que este analice lis términos o conciliaciones bancarias ya sea por préstamos, adelantos de salarios u otro tipo de transacciones que este haya requerido.





## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

#### **ACTalentos de Nicaragua.**

- ✓ Si el trabajador al que se le está efectuando la liquidación es trabajador actual de una empresa cliente, esta es enviada a la empresa cliente.
- ✓ Si la liquidación es aprobada por la empresa cliente y por el departamento de contabilidad, se procede a la solicitud de cheque.
- ✓ Una vez el cheque esté listo se les hace la comunicación por medio de llamadas al empleado para que proceda a retirarlo y hacer efectivo el cobro.

El departamento de Gestión y recursos Humanos a la fecha 05/01/2018 trabaja la planilla de 10 empresas clientes más la interna del personal de AC Talentos, lo cual genera un total de 11 planillas controladas y un total de 48 personas.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

#### **ACTalentos de Nicaragua.**

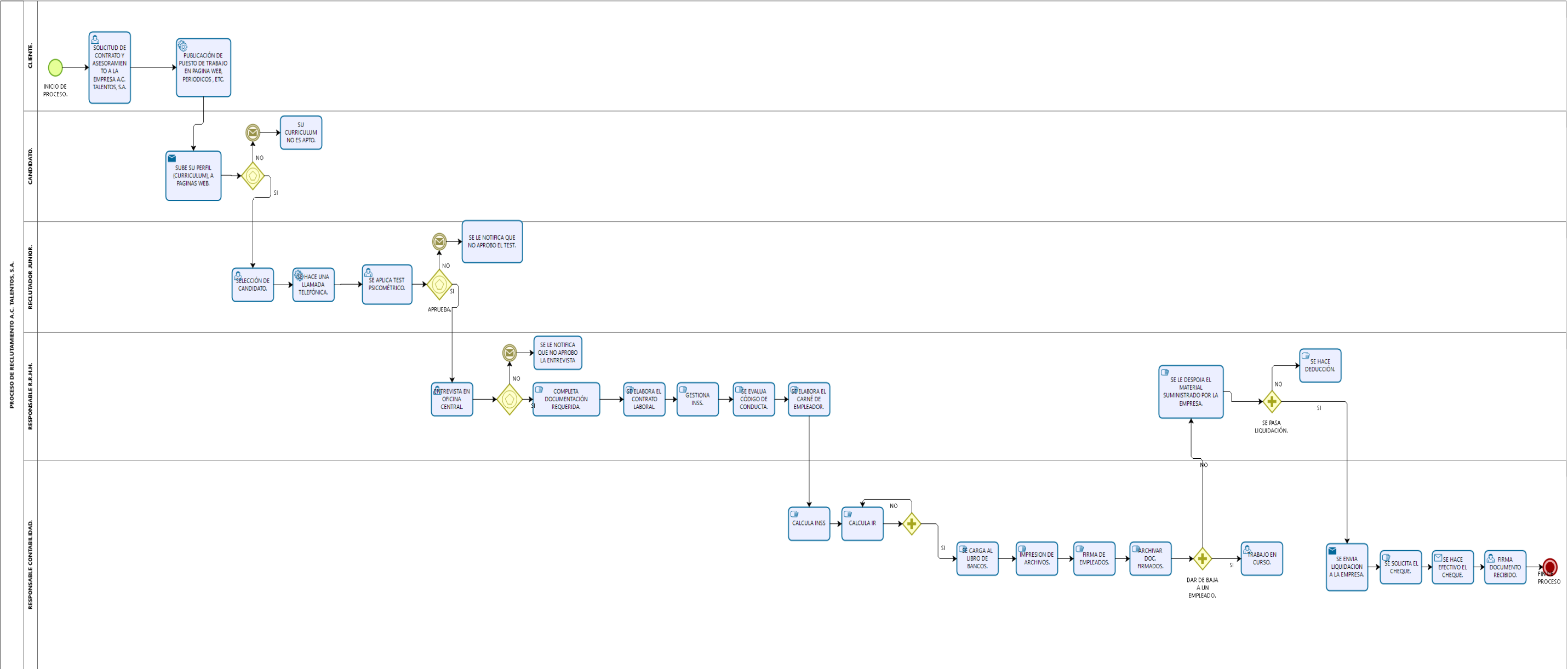
##### **6.5.3. Pago de planilla quincenal / mensual.**

- ✓ Se solicita a la empresa cliente mediante un correo electrónico se les haga el envío de todas las transacciones efectuadas durante el periodo a pagar, así como: prestamos, horas extras, si entraron nuevos empleados, o hubo salidas de alguno.
- ✓ Calcular INSS patronal y Calcular ir.
- ✓ Estos cálculos son enviados al departamento de Contabilidad y Gerencia.
- ✓ Si estos son aprobados se cargan a los archivos del libro de banco.
- ✓ Enviar por correo a las empresas clientes los archivos o recibos.
- ✓ Imprimir los archivos a recibos (la empresa cliente).
- ✓ Los empleados firman estos recibos dando fe que se hizo efectivo el pago.
- ✓ Se archivan los recibos o archivos firmados.



6.6. Diagrama de Flujo.

La estructuración de procesos en el área de recursos humanos, adecuando las funciones que deben de compartir los empleadores. En el nuevo diseño de diagrama de flujos intervienen 5 actores: Candidato, responsable de RRHH, reclutador junior y el responsable de contabilidad.





## **7. Descripción de cargos:**

### **7.1. Área de Contabilidad (Payroll).**

Se encarga de gestionar y dirigir los asuntos relacionados con los movimientos financieros que se realizan dentro de la administración. También de acudir a los bancos para realizar consignaciones, pagos, cambios de cheques y demás actividades relacionadas con entidades Bancarias. Además de todas las diligencias que tenga que ejecutar dentro y fuera de A.C. Talentos. S.A.

### **7.2. Objetivo**

- Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones de ingresos y egresos.

### **7.3. Descripción narrativa del procedimiento:**

1. Registrar movimientos de dinero.
2. Facturar cuentas por cobrar.
3. Declaraciones de impuestos.
4. Tramite de Alcaldía y DGI.
5. Estados financieros.
6. Conciliaciones bancarias.
7. Transferencia de cuentas - Transferencia de cuentas.

### **7.4. Procedimientos:**

- ✓ Registra Movimientos de dinero, ya sean ingresos o egreso.
- ✓ Encargado de facturación cuentas por cobrar.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

#### **ACTalentos de Nicaragua.**

- ✓ Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para fondos de empleados.
- ✓ Dar seguimiento a cualquier constancia o duda que tenga el cliente (empresa cliente)
- ✓ Llevar los libros de bancos al día.
- ✓ Preparar y presentar a la gerente de país, la situación financiera de la empresa.
- ✓ Preparar y presentar las declaraciones de impuestos.
- ✓ Hacer conciliaciones bancarias.
- ✓ Llevar el control de activos.
- ✓ Hacer transferencias de cuentas.
- ✓ Presentar los informes que requiera la gerente de país de acuerdo a la situación económica de la empresa.
- ✓ Presentar informes que requiera la gerente de país en cuanto a los trabajos generados a empresas clientes.
- ✓ Cumplir las obligaciones fiscales.
- ✓ Contribuir con las demás áreas de la empresa.
- ✓ Proporcionar información necesaria para una mejor toma de decisión.
- ✓ Administrar de forma adecuada los recursos financieros de la empresa por medio de conocimientos técnicos profesionales como la inversión, el análisis de riesgo y el financiamiento.



## **7.5. Políticas y normas de operación:**

### **7.5.1. Declaraciones de impuestos:**

- 1) Declarar IR o prestaciones en las fuentes
  - 1.1) 2% prestaciones de bienes y servicios (estos se hacen los primeros cinco días de cada mes)
  - 1.2) 10% Servicios profesional
- 2) Declarar pago mínimo (1% sobre ingresos)
- 3) Declarar IVA por pagar (en los primeros quince días de cada mes)
- 4) Declaración del IMI (impuestos municipales sobre ingresos).

### **7.5.2. Conciliaciones Bancarias:**

- 1) Libro de bancos (este se debe de mantener actualizado al día).
- 2) Una vez se tenga listo el libro de bancos se coteja que todo esté en orden y de acuerdo con el cheque.

Nota: básicamente conciliar es mantener el libro de bancos al día con todos los cheques efectuados durante un periodo determinado, este nos debe de reflejar cuanto es verdaderamente lo que tenemos en el banco.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

#### **ACTalentos de Nicaragua.**

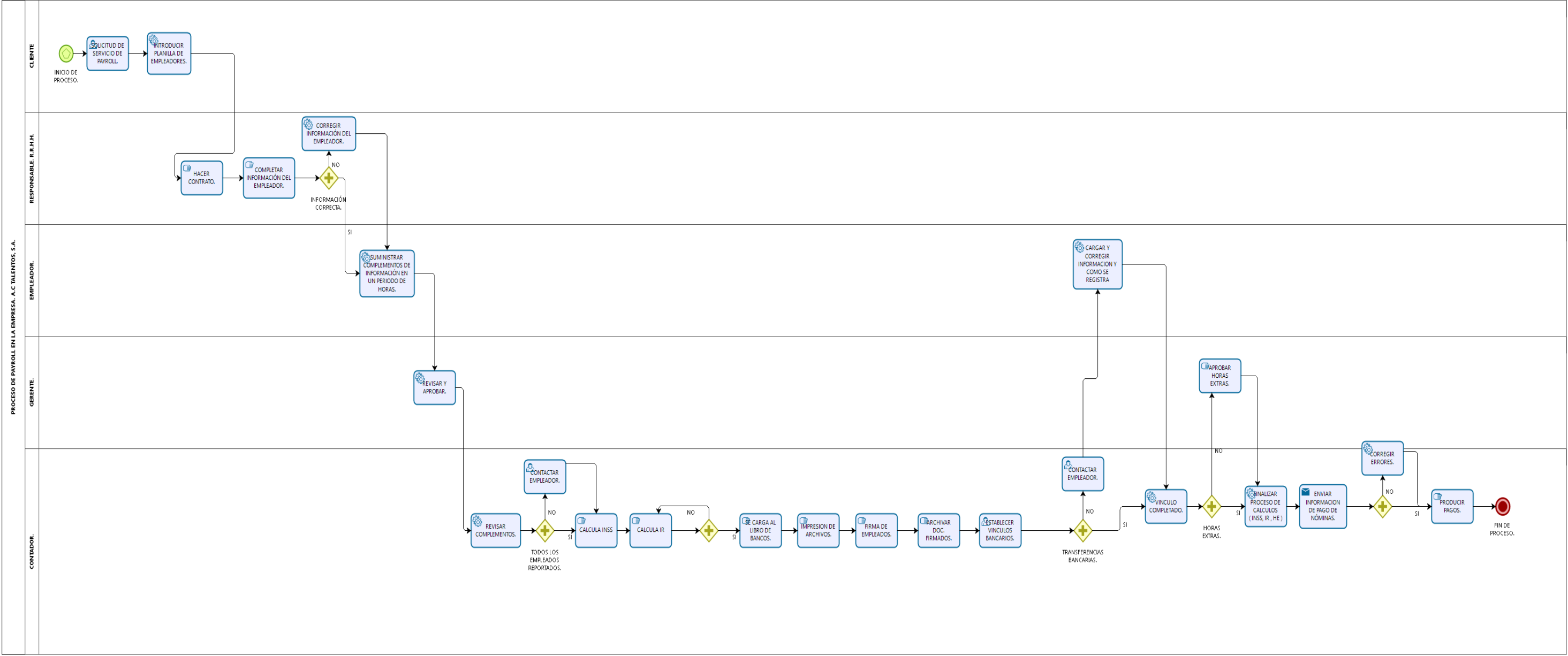
##### **Selección de personal:**

- 1) Se presenta el postulante a las instalaciones de Ac Talentos
- 2) El postulante es recibido por el reclutador
- 3) El reclutador les solicita: hoja de vida y referencias de trabajos anteriores
- 4) Se le entrega tres documentos:
  - 4.1) Solicitud de empleo
  - 4.2) Verificación de datos
  - 4.3) Carta de desvinculación patronal
- 5) Una vez llenada la documentación se pasa al proceso de entrevista física.



7.6. Diagrama de flujo:

La estructuración de procesos en el área de contabilidad, adecuando las funciones que debe de compartir los empleadores, en el nuevo diseño de diagrama de flujos se observa la presencia de 5 actores: Cliente, Responsable de RR.HH., empleador, gerente y contador.







## **8. Descripción de cargos:**

### **8.1. Área de Gerencia.**

### **8.2. Objetivos:**

- Coordinar las actividades de AC Talento, con el fin de lograr el posicionamiento de la empresa.
- Satisfacer las necesidades del cliente

### **8.3. Descripción narrativa del procedimiento:**

1. Direccionamiento estratégico.
2. Generación de ideas.
3. Planteamiento de problemas.
4. Resolución.
5. Mecanismos de captación.
6. Cronogramas.
7. Metodologías de trabajo.
8. Presupuesto.
9. Mecanismos de evaluación.
10. Ejecución.



#### **8.4. Procedimientos:**

- ✓ Trasladar Credibilidad y confianza a las empresas clientes.
- ✓ Asumir como valores propios los de la empresa.
- ✓ Trasladar emociones a las empresas clientes.
- ✓ Crear tendencias y simpatía con otras empresas.
- ✓ Sintonizar con los socios.
- ✓ Monitorear las preferencias de los clientes.
- ✓ Determinar los requerimientos para la selección del personal y contratar.
- ✓ hacer seguimiento a la contratación correspondiente.
- ✓ Supervisar y dirigir al personal para garantizar que se cumplan las metas diarias.
- ✓ Garantizar que los reclamos de los clientes sean atendidos de una manera profesional y eficiente.
- ✓ Asume el rol de líder de un equipo de trabajo, guiando a los demás.

#### **8.5. Políticas y normas de operación:**

1. Asignar las tareas de sus subordinados.
2. Registrar permanentemente la concreción efectiva de esas tareas.
3. Atender a las contingencias que pueden surgir.
4. Evaluar el desempeño de sus subordinados, así como la conjunción de las tareas que ellos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.



## **Manual de Normas y Procedimientos.**

### **Departamento Administrativo.**

Fecha: 04/11/18

#### **ACTalentos de Nicaragua.**

5. Si se trata de un gerente general, reunir a los subgerentes y comunicar objetivos comunes.
6. Si se trata de un gerente general, supervisar a los gerentes de área.
7. Si se trata de un gerente de un área, comunicarse con las otras áreas a fin de conocer la concordancia de tareas y la posibilidad de combinar esfuerzos.
8. Informarse acerca de todas las encuestas de satisfacción de los clientes.
9. Sacar conclusiones sobre las condiciones de trabajo e informarlas a sus superiores.
10. Cubrir rápidamente los puestos en los casos de que algún empleado se vea imposibilitado.
11. En algunos casos, decidir sobre la incorporación de nuevos productos al mercado.
12. Llevar una buena relación con los clientes, al mismo tiempo que buscar nuevos.
13. Seleccionar personal competente, así como hacerse responsable de esa selección.
14. En algunos casos, firmar cheques y decidir acerca de políticas financieras de la empresa.
15. Vincularse con sectores externos a la organización: familiares de los trabajadores, vecinos de la organización, autoridades.



# Manual de Normas y Procedimientos.

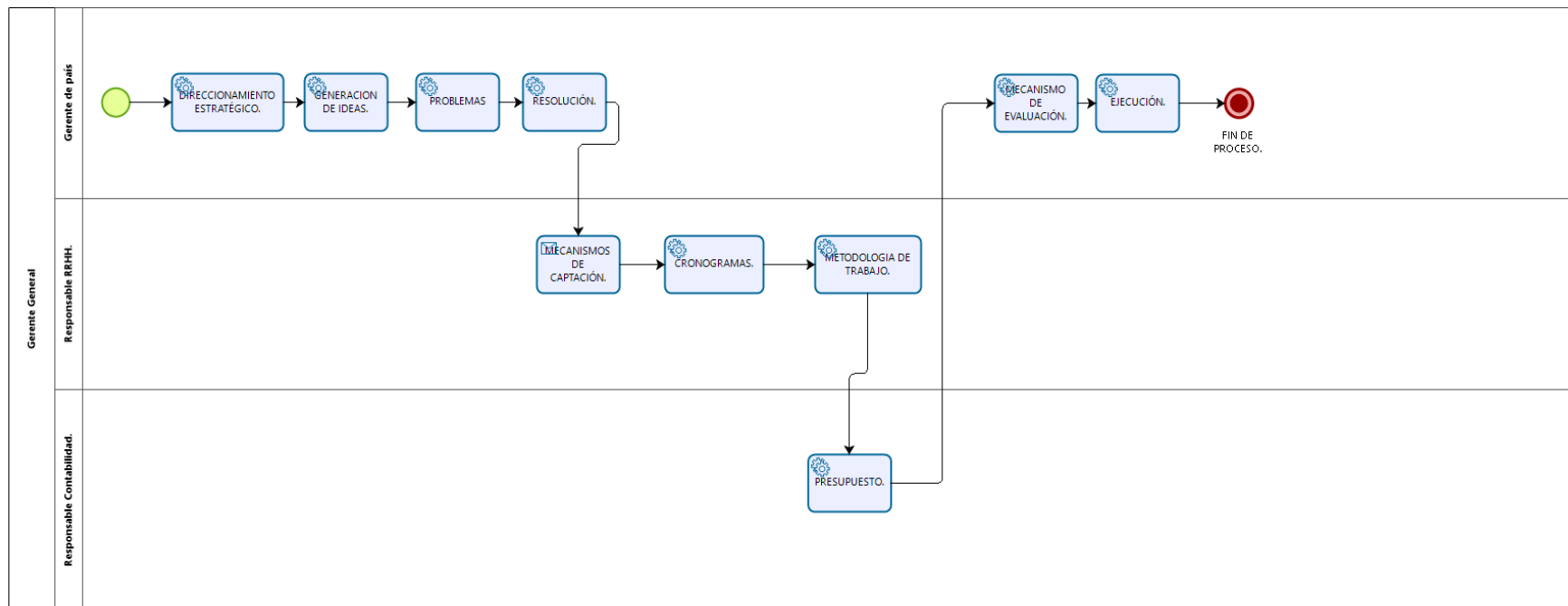
## Departamento Administrativo.

Fecha: 04/11/18

ACTalentos de Nicaragua.

### 8.6. Diagrama de flujo.

La estructuración de procesos en el área de gerencia, adecuando las funciones que deben de compartir los empleadores, en el nuevo diseño de diagrama de flujos intervienen 3 actores: el gerente de país, el responsable de contabilidad y de recursos humanos.





**ACTalentos de Nicaragua.**

**9. Parámetros de evaluación de área**

**Contabilidad:**

- 1) Rendición de cuentas (controles internos)
- 2) Ejecución o rendición de auditorias
- 3) División de costos y presupuestos
- 4) Controles o medición de servicios contables
- 5) Indicadores internos (productividad, calidad de servicios y desarrollo de personal)
- 6) Indicadores externos (innovaciones tecnológicas, cambios de hábitos en comportamientos)

**Recursos humanos:**

- 1) Administración de personal
- 2) Evaluación de desempeño de empleados
- 3) Revisión salarial
- 4) Control de asistencias
- 5) Controles de permisos
- 6) Satisfacción de la empresa cliente

**Reclutamiento:**

- 1) Costes de contratación (anuncio de empleos, tiempo invertido, horarios de reclutador, formación y aprendizaje de nuevas contrataciones)
- 2) Calidad por contratación (que el nuevo elemento a la empresa aporte a los objetivos y rendimiento de la compañía)
- 3) Tiempo de contratación (desde que es publicada la plaza hasta que se contrata al nuevo elemento de la empresa cliente)
- 4) Fuentes de contratación (cuántos y cuáles son los elementos a evaluar según sea la plaza vacante)



## **10. Glosario**

- **Administración:** es la prestación de servicios y manejo de intereses encaminados a un fin. Este tipo de intereses acostumbran a ser materiales y se identifica con el cuidado de bienes y hacienda.
- **Costos:** es la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir una cosa. Gasto de manutención del trabajador cuando se añade al salario.
- **Descripción de Cargos:** es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo.
- **Flujograma:** es una representación gráfica de un proceso.
- **IR:** Impuesto Sobre la Renta, es un impuesto que grava los ingresos de las personas, organizaciones u otras entidades legales. Normalmente se calcula como un porcentaje variable de los ingresos de la persona física o jurídica sujeta a impuestos.
- **IVA:** Impuesto sobre el Valor Agregado, es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir, financiado por el consumidor final, por lo tanto, no es percibido por el fisco directamente del tributario sino por el vendedor en el momento de toda transacción comercial.
- **Manual:** conjunto de instrucciones, debidamente ordenados y clasificados, que proporcionan información rápida y organizada sobre las prácticas administrativas.
- **Marco Institucional:** engloba todo lo que concierne a la matriz estratégica de una organización.



## Manual de Normas y Procedimientos.

### Departamento Administrativo.

Fecha: 04/11/18

#### ACTalentos de Nicaragua.

- **Matriz Estratégica:** es el conjunto de lineamientos que definen el rumbo que desean alcanzar una empresa.
- **Norma:** son las reglas y patrones de comportamiento que establece la forma en el que el servicio debe ser realizado. Las normas son muchas y frecuentemente son alteradas como consecuencia de los cambios que ocurren en las empresas.
- **Procedimiento:** descripción detallada cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.
- **Objetivo:** es el enunciado claro y preciso de las metas que se persiguen // Dato de posible comprobación.
- **Organigrama:** es un gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, o demás) los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.
- **Organización:** es una asociación de personas, regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

## VIII. CONCLUSIONES

- El levantamiento de una organización requiere de un gran trabajo en equipo, en el cual se vea involucrado tanto cada uno de los departamentos como el personal que en ella labora, de esta forma el cambio pueda verse más consolidado. Es importante destacar que anteriormente la empresa A.C. Talentos, S.A, no contaba con ningún tipo de manual, ni información de la misma documentada que validara su integridad como empresa, pues como se conoce los manuales sirven como vanguardia y son de gran alcance para el personal de esta. Asimismo, se logró determinar que es vital el diseño y elaboración del manual de normas y procedimientos no tan sólo en el área Administrativa, sino en cada uno de sus departamentos, y líneas de asesoría que ofrecen en el mercado; esto debido a la necesidad de alcanzar los objetivos propuestos como organización. De igual forma, se logró percibir las fallas presentadas dentro de la organización, así como la importancia de mejorar las mismas con el fin de solucionar los problemas que se presenten en la misma.
- La empresa y la gerencia como punto de partida redujeron su información hasta tal punto de desconocer muchos indicadores, procesos y parámetros como costos, tiempos, líneas de negocio, etc. Es por esa razón que la investigación se vio limitada, por ende, no se cumplieron muchos aspectos de gran importancia que representaban el éxito total de nuestro estudio, por lo tanto, la interacción con el personal del departamento Administrativo fue necesaria e importante para conocer sus inquietudes, escuchar sus recomendaciones, hacerles sentir parte del proceso, que son tomado en cuenta y junto llegar a una solución viable del problema. Y que mejor solución que la propuesta del manual de normas y procedimiento elaborado, con información acertada, clara y eficaz que sirva de guía y apoyo para el personal involucrado en cada uno de los procesos del departamento, el cual ayudará al logro de los objetivos de la organización en general. El análisis de la estructura organizativa de la A.C. Talentos, S, A,



permitió diagnosticar la situación actual en general de la organización y a su vez el departamento administrativo; lo que ayudó a la preparación de las herramientas e instrumentos para la recolección de los datos, los cuales una vez implementados permitió obtener el diagnóstico de los procesos desarrollados en el departamento en estudio. Una vez levantada y analizada la información de los cargos y tópicos a describir del personal que labora en el área, se determinó y modificó las responsabilidades propias necesarias de acuerdo al nivel del desempeño y a los procesos que se realizan en el área en cuestión. Se aplicaron diferentes técnicas de recolección de datos con la finalidad de obtener información verídica de los procesos administrativos que se realizan en la organización, la cual procedió a estructurarse para ser validada por el personal respectivo del área. Una vez aprobada, se realizaron las modificaciones necesarias y se procedió a documentar la información obtenida de acuerdo con los requerimientos establecidos por la gerencia.

- Con el propósito de otorgarle al departamento Administrativo de A.C. Talentos, S.A un manual de normas y procedimientos, el cual muestre de forma estandarizada cada uno de sus procesos en el área y líneas de asesoría, se elaboró una propuesta del mismo que será presentado ante el comité directivo de la organización para su posterior modificación, de ser necesaria, y realizar la entrega final del mismo. El Manual de Normas y Procedimientos para el Departamento Administrativo de la empresa A.C. Talentos, S.A, es de gran importancia y utilidad ya que representa una guía práctica como herramienta de soporte para la organización y comunicación, en éste se concentran de forma sistemática y estandarizada todos los procesos que se realizan dentro del área, con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la organización, unificando los criterios de desempeño, mostrando una eficiente administración de la organización y trabajando en pro del alcance de los objetivos organizacionales.

## **IX. RECOMENDACIONES:**

- ❖ Implantar la propuesta del manual de normas y procedimientos del departamento Administrativo con el fin de estandarizar y sistematizar cada uno de sus procesos.
- ❖ Implantar un software administrativo con el fin de facilitar y mejorar el registro de los pagos realizados, cheques elaborados y todo que implique el movimiento de dinero.
- ❖ Tomar en cuenta la opinión, sugerencias, reclamos por parte del personal, de esta forma que ellos se sientan involucrados en cuanto a los cambios que se pudiesen realizar dentro de la organización.
- ❖ Emplear el tiempo necesario con el personal, para la implementación del manual. Así despejar dudas, o bien acatar las oportunidades de mejora que pudieran surgir.
- ❖ Evaluar el cumplimiento del manual de normas y procedimientos implantado se lleve a cabo.

## **X. BIBLIOGRAFÍA**

- ❖ ACEVEDO, D. Generación de Indicadores y Resultados: Instrumentos y Técnicas. Venezuela. Alpha Omega Estudio Creativo, C. A. 2006.
- ❖ ALVAREZ, M. Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. DF México. Panorama. 1998.
- ❖ ARIAS, F. El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. Caracas. Quinta Edición. Episteme. 2006.
- ❖ BALESTRINI, M. ¿Cómo se elabora un proyecto de Tesis? Caracas. Consultores Asociados OBL servicio editorial. 2002.
- ❖ BLANCO, J. La Administración. México. 1999.
- ❖ CHASE, A. Administración de la Producción y Operaciones. Primera Edición. McGraw-Hill. 1999.
- ❖ CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la Administración. México. Tercera Edición. McGraw-Hill. 1992.
- ❖ CHIAVENATO, I. Iniciación a la Organización y el Control. McGraw-Hill. 1993.
- ❖ CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw-Hill. 1999.
- ❖ CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Colombia. McGraw-Hill. 2000.
- ❖ CHIAVENATO, I. Administración. Proceso Administrativo. Colombia. Tercera Edición. McGraw-Hill. 2001.
- ❖ CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la Administración. Séptima Edición. McGraw-Hill. 2004.
- ❖ CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la Administración. México. McGraw-Hill. 2006.
- ❖ DELGADO CLOUDET (2008). Sistemas y Procedimientos Asignatura de la Universidad Simón Bolívar.
- ❖ FLAMES, A. Como Elaborar un Trabajo de Grado de Enfoque Cuantitativo. Venezuela. Segunda Edición. Fondo Editorial IPASME. 2003.

- ❖ FRANCES, A. Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. México. Primera Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. 2006.
- ❖ GOMEZ, P. Definición de Manual de Norma y Procedimiento. Argentina. 1997.
- ❖ GOMEZ-MEJÍA, L, BALKIN, D. Y CARDY, R. Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid, España. Tercera Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. 2001.
- ❖ HELLRIEGEL, SLOCUM, WOODMAN. Comportamiento Organizacional. México. Octava Edición. International Thomson Editores. 1999.
- ❖ LAZARO, V. Sistemas y Procedimientos: Manual para los negocios y la Industria. México, Diana. Segunda Edición. 1992.
- ❖ UNIVERSIDAD Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Manual General. Caracas. 2003.
- ❖ UNIVERSIDAD Pedagógica Experimental Libertador UPEL. MANUAL de Tesis de Grado Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Caracas. 2006.
- ❖ MELINKOFF, R. Los Procesos Administrativos. Venezuela. Contexto Editore. 1990.
- ❖ OMAÑA, M (2010). Métodos y Tiempo Asignatura de la Universidad Simón Bolívar.
- ❖ PALELLA, S y MARTINS, F. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas. Segunda Edición. FEDUPEL. 2006.
- ❖ ROBBINS, S y COULTER, M. Administración. Octava Edición. Pearson Educación. 2005.
- ❖ TAMAYO, M. El proceso de la investigación científica. Tercera Edición. México. 1994.

## **XI. APÉNDICE.**

### **Universidad Nacional de Ingeniería**

A continuación se presenta un cuestionario que comprende preguntas relacionadas con la situación actual de AC Talentos Nicaragua S.A referente a procedimientos de trabajo.

1. ¿Las condiciones de su área de trabajo son seguras?

Si ( )

No ( )

2. ¿Los métodos de información que utilizan están adaptados a su trabajo?

Si ( )

No ( )

3. ¿Recibe capacitaciones para tener un mejor desempeño en su área laboral?

Si ( )

No ( )

4. ¿Las áreas de su trabajo están bien organizadas?

Si ( )

No ( )

5. ¿Las cargas de su trabajo están bien definidas?

Si ( )

No ( )

6. ¿La experiencia de la compañía es satisfactoria?

Si ( )

No ( )

7. ¿El responsable soluciona problemas de manera eficaz?

Si ( )

No ( )

8. ¿Las actividades y proceso administrativos son supervisados constantemente?

Si ( )

No ( )